

本书与《第五项修炼》并称为20世纪最有价值的商业书籍

六顶



思考帽

迅速搭建智力资本扩张的平台

[英] 爱德华·德·波诺/著

By Edward De Bono

冯 杨/译



蓝色

象征着思维中的
控制与组织

红色

从感情、直觉
感性地看问题

黑色

从事物的缺点、
危险、隐患
看待问题

白色

客观、全面地收
集信息

黄色

寻找事物的优点
及光明面

绿色

用创新思维考虑
问题

北京科学技术出版社

目 录

序言

评论选摘

出版者序

作者自序

绪言

白色思考帽

红色思考帽

黑色思考帽

黄色思考帽

绿色思考帽

蓝色思考帽

序 言

微软(中国)有限公司前总裁 唐骏

在经济日益全球化的世界里，企业会发现仅靠压缩成本和提高市场占有率要获得令人满意的利润会越来越困难。在当今的知识经济时代，一切经济价值、经济增长和战略实力，实际上均来自于创新，即智力资本的扩张。正像爱德华·德·博诺博士说的那样“思考将是人类最根本的资源”，这一“软”资源的挖掘和利用将影响企业未来的发展。

在管理上，一方面，由于竞争的压力，有时可能需要对现有产品或者服务做一些调整甚至重大修改；另一方面，人们希望在财务问题上持审慎的态度。无论哪一种情况，都需要某种全新的思维，对

智力资本进行价值转换。企业要想成长，要想使职能部门的工作更有成效，就应该改变管理者的思维方式。对于长期、持续的发展而言，我们必须选择一个更好的方式来完成一个组织整体智力的扩张，智力资本将会成为未来企业价值设计或核心竞争力的根本资源。

如果智力资本是产生价值的主要成分，那么，除非是用于未来而不是现在的消费项目，否则，这样的资本并不短缺，因为智力资本这个关键资源可以不断产生或者通过学习而扩大，真正的问题在于建立智力资本的流通措施和机制，来产生更多的智力产出，并把它与现在和未来的市场需求结合起来，因此，对于任何一个企业或者组织机构而言，最重要的问题是如何掌握更多的有用知识以及如何释放知识能量。在商业管理的层次上，我们应该从注重资源使用效率转变到注重价值创造的有效性上，要实现这一转变，我们应该对注重实物资产利用的传统的经济社会和管理措施进行根本性改变，一些注重智力、保护和创新管理的重要方法既可行又非常

有前途。

爱德华·德·博诺博士的研究成果给了我们实现这一目标的契机，具有实用性的六顶思考帽就是其中的一种。现在绝大多数重要的创新都不是完全由个人完成的，多数创新都需要依靠团队的智慧和经验共同完成。在集体讨论中，由于各自任务目标的不同，再加上文化背景和知识结构的差异，所以往往出现不必要的争论，每个人只关注自己研究领域的特点，也许他们每个人的观点都是正确的，但就是不能有效地达成一个具有建设性的共识，不能很好地完成团队中的智力资源整合，所以，我们需要一个培育体系、平衡系统和支持系统来实现其行为目标。六顶思考帽帮助我们建立了智力资源共享的平台。这一思考工具产生的氛围为我们找到了智力资本存在的场合，把构成企业特有核心能力的主要技术专长和主要知识技能，在一个特定的时间内得以释放，使智力资本转化为解决问题的方法和方案。同时，灵活地运用六顶思考帽的顺序，能够激发人们的智力和知识产生出有附加值的结果，并让

我们理解到了在智力资本扩张行为中的整个创新过程，以及怎样合理地连接并使用六顶思考帽才能取得最佳效果。

为此，我们应该建立起一个“思考型”组织，把创新意识贯穿于企业发展的全部过程。显然，爱德华·德·博诺的思维方法为“思考型”组织的建立提供了有效的技术支持，将来也许会产生更多更好的思维方法用以支持这一系统的运作，但在那些更好的思维方法没有出现以前，德·博诺思维就是人们可以直接利用的工具。

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'ed de bono' in a stylized, cursive script.

评论选摘

我很了解德·博诺博士，而且是他的崇拜者。
我们生活在信息经济时代，必须依靠自己的创意才能生存。

——约翰·斯卡雷，苹果电脑公司前主席、董事长兼执行总裁

在杜邦公司，有很多利用德·博诺博士的水平思考技巧成功解决难题的例子。

——大卫·特纳，哲学博士、杜邦公司技术主管

德·博诺博士的创新思维方法已经被许多学生

和教授试用，它真能帮助人们变得更有创造力。我亲眼看见这套系统在诺贝尔奖得主研讨会僵局里发挥了作用，只消一个不经意的字眼，难题顿时迎刃而解。

——希尔顿·李·格拉萧，1979 年诺贝尔物理奖得主

当代生活的复杂性和快节奏使得人类把德·博诺的课程作为核心课程。

——亚历克斯·克罗尔，Yong&Rubican 公司主席和总裁

没有比参加德·博诺研讨会更好的事情了。

——汤姆·彼得斯，著名管理大师，《追求卓越》作者

想要准确地估计爱德华·德·博诺的工作和才能是很困难的。他在思考和创造性方面的观点很有说服力。

——杰里米·布莫，J. Waiter Thompson 公司
主席

使用德·博诺博士的课程能够迅速愉快地提高思考技巧，你会发现可以把这些技巧应用于各种不同的情况——从制造到销售，各个领域的领导者都有一个共同特点：清晰的思考能力。我很清楚，在我的公司里，德·博诺的观念是怎样激发各阶层员工的灵感、热情和自信的。

——保罗·麦克瑞，沃曼航空公司创始人，众所周知的“人力飞行之父”

德·博诺的工作也许是当今世界上最有意义的事情。

——乔治·盖洛普，盖洛普民意调查的创始人

水平思考……真正改变了我对商业问题的看法。

——A·温伯格，纽约市管理顾问

由于德·博诺的方法简明清晰，所以，它既适合学生也适合公司主管人员。

——约翰·奈斯比，《大趋势 2000》的作者

我们总是依据过去的经验来决定将来的事情……德·博诺教我们挑战这个习惯，训练我们如何创造性地解决问题。

——菲利普·L·史密斯，通用食品公司总裁

这列引导我们走进未来的思考火车已经离站了，

有许多人也已经搭上这一班车……如果你也想搭乘这列思考列车，就读读这本书吧。

——依凡·吉爱佛，1973 年诺贝尔物理奖得主
在德·博诺博士的“新文艺复兴”主张下，这些对思考本质的进一步了解都将运用在实际工作中，这是相当先进的。恳切希望这本书能得到重视它的
人们研读与赞赏。

——布莱恩·乔塞夫森，1973 年诺贝尔物理奖得主

以创新著称的 3M 公司研发部领导人表示，10 年前德·博诺博士发表的一场 90 分钟的演讲，对整个 3M 公司研发部带来的冲击，远远超过他们以往的所有努力。

——美国《商业评论》

“六顶思考帽”使我们的会议时间减少了 80%，

同时改变了我们在整个欧洲的企业文化。

——J. P. 摩根国际投资银行

提供了快速解决问题的工具指南。

——IBM

“六顶思考帽”是理解不同类型思维与建设性地利用思维成果这两者之间不可缺少的一环。

——CONCO

他使我们的注意力集中在怎样开发员工的创造力上，从而产生更多的方法来提高服务质量和更好地理解客户。

——英国航空公司



出版者序

爱德华·德·博诺博士(Dr. Edward de Bono)被誉为 20 世纪人类思考方式革命性变革的缔造者，是创造性思维领域和思维训练领域举世公认的权威，被尊为“创新思维之父”。欧洲创新协会将他列为人类历史上贡献最大的 250 人之一。德·博诺的代表作《水平思考法》和《六顶思考帽》被译成 37 种语言，行销 54 个国家，在这些国家的企业界，教育界和政界得到了广泛的推广和肯定。长期以来，德·博诺思维作为政府、企业和个人生活的决策指南，一直被公认为是最有效的创新思维训练工具，国际思维大会由于德·博诺对人类思维的杰出贡献而授予他“先驱者”称号，德·博诺这个名字已经成为创造力和新思维的象征。

1984 年首次个人承办奥运会成功并获得 2.5 亿美元巨额利润的美国商人彼德·尤勃洛斯，将自己的超凡成就归功于水平思考法引发的新观念和新想法，他曾参加过德·博诺博士举办的青年总裁组织(Younger President Organization) 培训班。

1996 年的美国联邦法律大会邀请德·博诺做报告。听众是来自 52 个联邦国家和被邀请国家的 2300 多名高级律师、法官和知名人士。美国军方也认识到德·博诺创新思维的价值。海军上将 Cavy Admiral 请其担任顾问，为全球热点政治谈判提供咨询。20 名将军在纽波特的罗德岛开会，邀请他参加，用创造性思考工具讨论 YZK 的结果，他是参加会议的惟一普通公民和外国人。甚至连白宫也在推广他的思维方式。

联合国的国际创新中心纽约分部邀请德·博诺对其职员进行训练，希望能激发新思路、新想法。

德·博诺也是一些国际性机构——如联合国教科文组织、世界健康组织、世界达沃斯经济论坛、世界急救与救灾协会、机构投资者协会的委员和培

训顾问——他为这些机构提供创造性思维方式以指导工作。

德·博诺博士的“水平思考法”和“六顶思考帽”思维训练在许多著名的跨国公司里得到了成功应用。这些公司包括：微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、IBM、杜邦、波音公司、爱立信、可口可乐、通用、联合科技、柯达、爱普生、诺基亚、美国航空、美国电报电话(AT&T)、美国第一食品公司、壳牌石油(Shell)、菲利普、雀巢、英国航空、英国煤矿、福特、西门子、Fidelity 投资公司、NTT(日本)、Mondadorr(意大利)、Bosh(德国)、Total(法国)、Statoil(挪威)、CONCO……许多卫生保健集团、金融组织、化学医药企业、制造业以及其他的很多工商业实体都在使用“六顶思考帽”。

麦当劳日本公司从 2000 年初至 2001 年 2 月，有 800 名员工参加“六顶思考帽”思维训练，取得了显著成效——企业文化令员工更有创造激情，员工之间的坦诚交流减少了“黑色思考帽”的消极作用。

全球最大的保险公司保德信(Prudential)长期运用“六顶思考帽”，其总部地毯就是用彩色的“六顶思考帽”图案编织而成的。保德信保险公司前任总裁罗伯·巴伯罗(RobBarbaro)每天都同他的同事们一起使用“六顶思考帽”，并把“生时受益”的发明归功于他对“水平思考法”的运用，这被认为是人寿保险业 120 年来最重要的发明。

挪威的 Statoil 公司(该国最大的石油公司)，用“六顶思考帽”节省了 1000 万美元。

在加拿大，MDS 公司运用水平思考节省了 2000 万美元的成本。

在英国，四频道在接受了德·博诺的思维训练后，创意人员两天内提出的新想法比以往 6 个月还多。英国政府为失业的年轻人进行了 6 个小时的德·博诺思维训练，失业人员的再就业率提高了 5 倍。

在中国，德·博诺的思维更有其特殊意义。根据中国企业家成长与发展调查委员会对 5075 位企业家的调查结果，创新意识被视为企业家精神的核

心。针对“最能体现企业家精神的是什么”这一问题，选答“勇于创新”的高达 47.7%。

海尔集团能由一个负债 147 万的小厂发展成年营业额 600 多亿、享誉世界的企业集团，关键在于海尔的创新。张瑞敏说：“创新存在于企业的每一个细节之中。”联想创始人柳传志认为 IT 产业的竞争，就像“龟兔赛跑”。联想之所以能够后发制人，“战胜不睡觉的兔子”，靠的就是创新，“把传统的观念颠倒过来”。

中国效益最好的银行招商银行以创新引领国内银行业。招商银行的员工曾开玩笑说“招行就是吃螃蟹长大的。”其实吃一只“螃蟹”并不难，难的是可以把“吃螃蟹”变成一种“习性”，进而渗透到整个企业发展的各个角落。德·博诺思维就是培养你“吃螃蟹”的能力，让创新从偶然的机遇变为可以自主掌握、行之有效的习惯。以往人们总无奈地认为创新是天才的灵感乍现，而德·博诺却揭示出创新是有规律可遵循的，每个普通人通过自我训练都会成为灵感的宠儿。那些所谓的“天才”能够创新

正是无意中暗合了德·博诺思维。诺贝尔物理奖得主布莱恩·乔瑟夫森对此一语中的，他认为有许多杰出人才会灵活自如地运用“六顶思考帽”、“水平思考法”技巧。

当中国企业对德·博诺思维的运用尚处于无意识的自发状态时，外国竞争对手却早就在有意识地运用了。德·博诺博士本人曾于2002年来华为北京2008奥运组委会官员做水平思考培训。在培训中，德·博诺通过随机抽取的词汇“体育馆”联想到“重量”，最终使北京奥运组委会的官员们想到了一个用观众的“加油”声，来控制平台升降的方案。2004年末，德·博诺再次受北京奥组委、北京市政府之邀，到北京亲传创新秘籍。可见，在“活鱼吃休克鱼、快鱼吃慢鱼”的激烈竞争中，谁最早掌握德·博诺思维，就意味着在迈向成功的道路上先行了一步。

作者自序

六顶思考帽的思维方法是对过去 230 多年来人类思维方法最重大的变革。

这听起来似乎有些夸张，但事实证明的确如此。当本书在 14 年前第一次出版的时候，这样的评价可能被认为是天方夜谭，但随着时间的推移，越来越多的事实都做出了有力的证明。

一个大公司(ABB，芬兰最大的跨国集团——译注)讨论一个国际项目往往要花费 30 天，但运用了六顶思考帽的平行思考法以后，讨论时间缩短为仅仅两天。一个 IBM 高层实验室的研究员曾告诉我，六顶思考帽的思维方法使得他们的会议时间减少为原来的 $1/4$ 。挪威的斯塔托油公司(Statoil，挪威著名的石油集团——译注)曾经遇到一个石油装配

问题，每天都要耗费 10 万美元。资深培训员金斯·艾拉普引进六顶思考帽的方法以后，这个问题在 12 分钟内就得到了解决，每天 10 万美元的耗费也降低为零。还有一个类似案例：陪审团需要 3 个多小时才能达成一个决定，而引进六顶思考帽的方法以后，陪审团在 15 分钟内就可达成决定。一个对 300 个城市高级官员进行的简单试验证明，六顶思考帽的方法使其思维创造力提高了 493%。

这些事例都显示了六顶思考帽对思维水平的巨大改进。如果创造力提高 5%或 10%，我们通常都会兴奋不已，而通过六顶思考帽，我们的创新能力将提高 500%甚至更多。

六顶思考帽在全世界的广泛运用

现在我可以說六顶思考帽的方法在全世界都得到了广泛运用。当我第一次设计出这一方法时，我并不知道它将以多快的速度传播。但此方法的简单

性、强力性和有效性确实使它得到了广泛的运用。

去年的一天，我收到了两封信。一封来自德国西门子公司研究部的经理。西门子是目前欧洲最大的公司之一，拥有 40 万员工和超过 600 亿美元的年度营业额。如今，他们在国内有 37 名培训专员运用我的方法进行员工培训，而每一个部门都根据我的方法建立了一个特殊的“创新单元”。这位研究部的经理在他的信中告诉我他是如何在一个高级研究会议上成功地运用了六顶思考帽的方法。另一封信来自西蒙·巴齐勒，他曾经参加前往柬埔寨的支援团，帮助谷美尔的村民挖井找水。他发现要使那些村民参与进来很困难。当时他手上正巧有一本我的《六顶思考帽》，于是他就将这本书中的方法教给那些村民。那些村民变得十分热情积极，还告诉他学会思考甚至比寻找水源还要重要。

几天后，我去了新西兰的惠灵顿，威尔斯利学校(新西兰最好的学校)的首席教师告诉我，他们对 5 岁的孩子也在教授六顶思考帽的方法。(几个月后，布里斯班的克莱菲尔德学院的首席教师告诉我，他

们甚至还给 4 岁的孩子教授这种方法)。去新西兰一个星期后，我在微软的一个高层主管营销会议上介绍了六顶思考帽的平行思考法。此方法曾经被美国航空暨太空总署、IBM、杜邦公司、日本的国家通信公司(NTT)、壳牌石油公司(Shell)、英国石油公司(BP)、挪威的斯塔托油公司(Statoil)、意大利的玛佐托公司(Marzotto)以及联邦快递等运用过。这证明了六顶思考帽方法广泛的适应性：它既适用于高级管理人员，也可教授给学前儿童。

六顶思考帽的方法

思考是人类最根本的资源，而我们对思考方法的追求永无止境。不论我们已经有多好，我们总想变得更好。那些对自己思考方法已经很满足的人，都是认为思考的目的就是证明自己是正确的从而满足虚荣心的可怜人。如果我们只满足于像这样蜻蜓点水式的思考，我们也许会对自身在思考领域中的

表现自命不凡，但仅此而已。

思考最大的障碍在于混乱。我们总是试图同时做太多的事情。情感、信息、逻辑、希望和创造性都蜂拥而来，如同抛耍太多的球。

我在此书中所强调的是一个非常简单的概念，它只能允许思考者在同一时间内只做一件事情。思考者要学会将逻辑与情感、创造与信息等区分开来。这一概念就是六顶思考帽的方法。戴上任一顶帽子都代表着一种特定类型的思考方式。我将在此书中分别描述每一种思考方式的性质和作用。

六顶思考帽将使得我们指导自己的思考如同指挥一个乐队一般，我们可以唤起自己想要的。同样，在任何会议上，六顶思考帽都有助于使人们脱离思维的俗套而对事物产生新的看法。

六顶思考帽的最大价值就在于它们非常便于思考。

对黑色帽子的特别说明

之所以在此对黑色帽子做特别说明，是因为一些人曲解了黑色帽子的意思，并认为这是一顶不好的帽子。相反，

黑色帽子是六顶帽子中最有价值的，也是用得最多的帽子。戴上黑色帽子意味着更加仔细谨慎。黑色帽子指出了困难、危险和潜在的问题所在。黑色帽子可以帮助你避免自己、他人和社会的危险。正是在黑色帽子下，你才能看到可能的危机。

更广义地说，西方思维的利剑也正是强调批判性思维和谨慎的黑色帽子，它防止了错误、夸张和胡言乱语的发生。

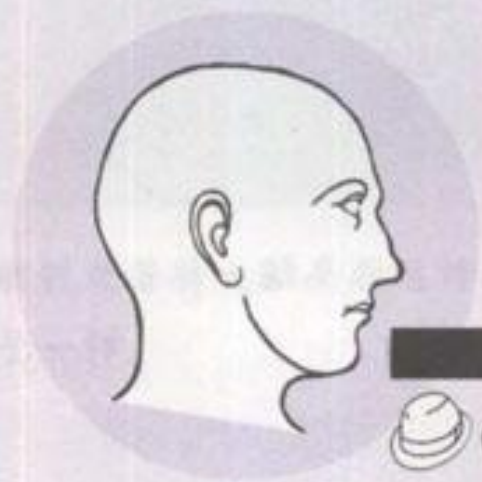
对新版的说明

今天，六顶思考帽的方法已经得到了大量的运用。但我最初写这本书的时候，情况并非如此。现在，我们可以充满信心地引进这一方法。因为，这

已不再是一种对具有异匡 1 情调的新方法进行的试验，而是追赶 14 年来被各个年龄段、各种文化及不同能力的团体所运用的强大思维方法的潮流。

一些人对思考帽及其颜色的运用犹豫不决，因为它们看起来并不严肃复杂(一些人喜欢复杂)。但实践中，简单从来就不是问题。人们已经意识到他们思考时需要这些帽子和颜色，如同挂衣服需要简单的挂钩一样，而帽子和颜色比那些复杂的哲学术语更容易让人记住。

现在，我根据自己运用和教授六顶思考帽的经验，对本书做了修订和更新。多年来的实践证明这一方法既强力有效又简单易行。这个方法的有效性甚至超过了我的想像。对那些希望更富于创造力的团体，这个方法可供选择。六顶思考帽的方法强调的是“能够成为什么”，而非“本身是什么”，是寻求一条向前发展的路，而不是争论谁对谁错。



绪言

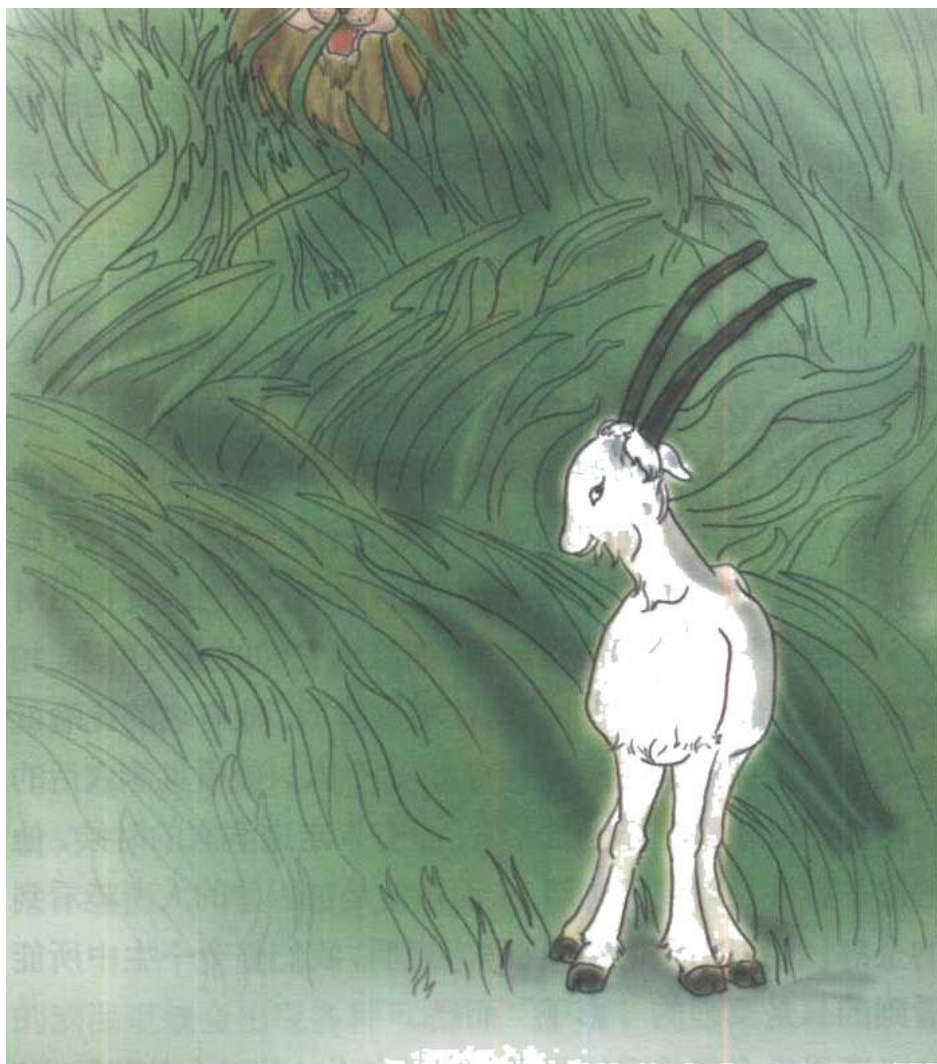
Introduction



1. 什么是水平思考

2. 六顶帽子，六种颜色

3. 如何使用思考帽



敏锐是保持大脑高效运转的关键，就如非洲羚羊提防狮子一样。

1. 什么是水平思考

当一头非洲羚羊听到草丛里有什么响动的时候，它所有防范危险的神经都会立刻紧张起来，因此一旦看到狮子在草丛中出现，它就会迅速逃掉。这样的敏锐正是大脑保持高效运转的关键因素。

我们都没有三头六臂，不可能在同一时间对所有的方向都保持敏锐。这也正是为什么“六顶思考帽”是基础思考的原因。它允许大脑在不同时间对不同方向的敏锐度达到极至，而这种极至显然不可能在同一时刻达到。

对水平思考的争论

西方思维的基本概念源于 2300 年前希腊的“三位一体论”，并建立在批判性和争论性的基础之上。

苏格拉底普遍地强调逻辑与辩论。在柏拉图所记载的苏格拉底对话中，有 80% 都没有建设性的结果。苏格拉底把仅仅指出什么是“错”的作为他的原则。他想通过指出对正义和爱等概念的不恰当运

用，而澄清它们的正当用途。柏拉图相信“最后”的真理隐藏在现象背后。他有名的比喻就是关于一个被囚禁在洞穴里的人，这个人只能看见洞穴后的一堵墙，洞口燃烧着一堆火焰，当有人走进洞穴的时候，他的影子就被投射到那堵墙上，而这就是被囚禁的人所能看到的全部。柏拉图运用这个比喻来说明，我们整个一生中所能看到的只是真理的“影子”而已。

亚里士多德将逻辑思考加以系统化。从过去的经验中，我们可以聚集许多的“盒子”——定义、分类和原理。当我们遇到新的事物时，我们就判断出这些事物应该属于哪一个盒子。有的事物可以一半属于这个盒子，而另一半又属于那个盒子，或者什么盒子也不属于。

结果，西方思维就成了一种考察“是什么”的思维，是由分析、判断和辩论来决定的思维。

这也是一个优良实用的思维系统。但是，思维还有考察“能够成为什么”的一面，这一面包含了建设性思考、创造性思考以及“开创一条往前的路”。

1998 年，我受邀在澳大利亚关于展望联邦前景的宪法公约会议上做一个公开演讲。我讲了下面的一个故事：

很久以前，有一个人把他的汽车一半漆成了白色，另一半漆成了黑色。他的朋友问他为什么做如此奇怪的事情。他回答道：“因为不论什么时候我发生车祸，路两边的目击者在法庭上都会争论看到的车子是白色的还是黑色的，这十分有趣”。

会议结束时，主席安森尼·梅森先生告诉我他会记住这个故事，因为在一些争论中，争论的双方常常都是对的，但他们看到的都只是事物的不同侧面。

世界上许多文化，甚至是大多数的文化，都把争论看作是侵略性的、个人性的和非建设性的。因此，许多国家都准备推行“六顶思考帽”的水平思考法。

变化中的世界

建立在争论基础之上的思维系统，如同一辆汽车的左前轮一样，都是必不可少的。它本身并没有错误，但仅有它是不够的。

当一个医生为一个出热疹的孩子进行诊断的时候，他的脑海里就会出现各种可能的“盒子”：这是阳光暴晒引起的？是食物过敏引起的？还是麻疹？于是，医生就会根据孩子的各种症状来进行判断。如果他判断孩子的症状正属于麻疹的情况，那他就会把对此病的治疗归类于“麻疹”的“盒子”，从而确切地知道该怎么做。这是传统思维方式的最典型的表现。

从过去的经验中，我们创造出各种标准，并对每一种新情况做出判断，再划入相应的“标准盒子”。一旦完成这样的判断，我们的行动就变得明确了。

这样的思维方式在一个稳定不变的世界中是行之有效的。在稳定不变的世界里，过去的标准仍然一成不变。但是在变化着的世界里，以往的俗套就行不通了。

我们需要开辟而不是判断往前的路。我们需要思考“能够成为什么”，而不仅仅是“是什么”。

但是西方思维(或者其他思维)的传统基础都不能提供一个简单的建设性的思维模式。“六顶思考帽”正是要解决这一问题。

什么是水平思考

假设有一座漂亮的大房子，一个人站在房子的前面，一个人站在房子的后面，另外两个人分别站在房子的左右两边。四个人看房子都有不同的视角，四个人都在争论自己看到的那一面是正确的一面。

如果运用水平思考，那么这四个人就会绕房子一圈，分别看到房子前后左右四个面。因此，在每一时刻每个人都对同一观点进行水平思考。

这种思考方法与促使每一方都固执己见的争论和冲突的思考方法几乎是相反的。因为每个人最后都看到了房子的所有面，房子得到了全面的观察。

水平思考就意味着在任一时刻，每个人都能看到相同的方向。

但是水平思考的含义还不止这些。在传统思维中，如果两个人互相争论，那么每一方都企图证明对方是错的。但在水平思考中，两种观点不论如何相互冲突，都会被平行地同等地对待。如果必须要在这两种观点中有所选择，水平思考也会为之做出努力。如果不能做出选择，那么水平思考就要开辟出一条涵盖两种可能性的路来。

任何时候，我们强调的都是开辟一条往前的路。

方向和帽子

水平思考要求任一时刻每个人都看着同一方向，但是这个方向是可以改变的。一个探险家可能被要求往北看或者往东看。这些是标准的方向标记。我们需要一些思考的方向标记。思考者可以看哪些不同的方向呢？

这正是六顶帽子所要指示的。

在许多文化里，已经存在思考与“思考帽”之间的紧密联系。作为一种象征，帽子的价值在于它指示了一种规则。人们总要戴一定的帽子，而帽子的另一大优点则是可以轻易地戴上或者摘下。同时帽子也可以让周围的人看得见。正是由于这些原因，我选择帽子作为思考方向的象征性标记。

尽管我们有时戴着实际意义上的帽子，但这里所指的帽子一般都是假想的。会议室墙上的海报经常画着帽子以提示方向。我们有六种颜色的帽子来代表六个思考的方向，它们是白色、红色、黑色、黄色、绿色和蓝色。

方向而非描述

我们必须明白六色帽子代表的是思考的方向而不是对已发生事件的描述。并不是因为每个人说他们喜欢什么，帽子便用来描述什么。帽子是用来指

引思考方向的。

如果说“让我们戴上白色思考帽”，这意味着对信息的关注。每个人就要努力思考可获得的信息、所需要的信息、可能被问及的问题，以及其他获取信息的途径，等等。

如果说“现在戴上红色思考帽”，则是要求对某一特定事物运用感觉、直觉和情感。

如果说“这样的黑色帽子思考方法很好，现在让我们转向黄色帽子思考……”，这里，黑色帽子指的是小心谨慎地预见可能遇到的困难的思考方法，但其后主要的目的是转向黄色帽子的思考方向即考虑利益、价值等方面的问题。

明白描述与方向之间的区别非常重要。描述是指已经发生了什么，而方向是指将要发生什么。

“请你往东看”与“你一直在往东看”是两个截然不同的意思。

“我想请你炒几个鸡蛋”与“我看见你已经蛋”的意思也是截然不同的。

不要对人们进行分类

我们可以通过一些实验来判断某个人是 A 类型的还是 B 类型的，或者进行类似的描述辨别。心理学家一直做的就是这类工作。但问题是，一旦人们被归入相应的“盒子”，他们就停在那里不动了。这又是一个“是什么”而不是“能够成为什么”的例子。

在跑步比赛中，一个瘦子可能击败一个胖子（“是什么”的问题）。但是如果胖子学会了骑自行车，那他就会击败瘦子（“能够成为什么”的问题）。

我们常常容易倾向于用帽子将人们进行描述和分类，比如“她是用黑色思考帽的人”，或者“他属于绿色思考帽类型的人”。必须抵制这样的诱惑和倾向。帽子不是用来对人们进行描述和分类的，而是用来代表不同的行为模式。

确实，有的人一生都小心翼翼，有的人却乐于冒险，有的人喜欢思考，而有的人却注重现实。人

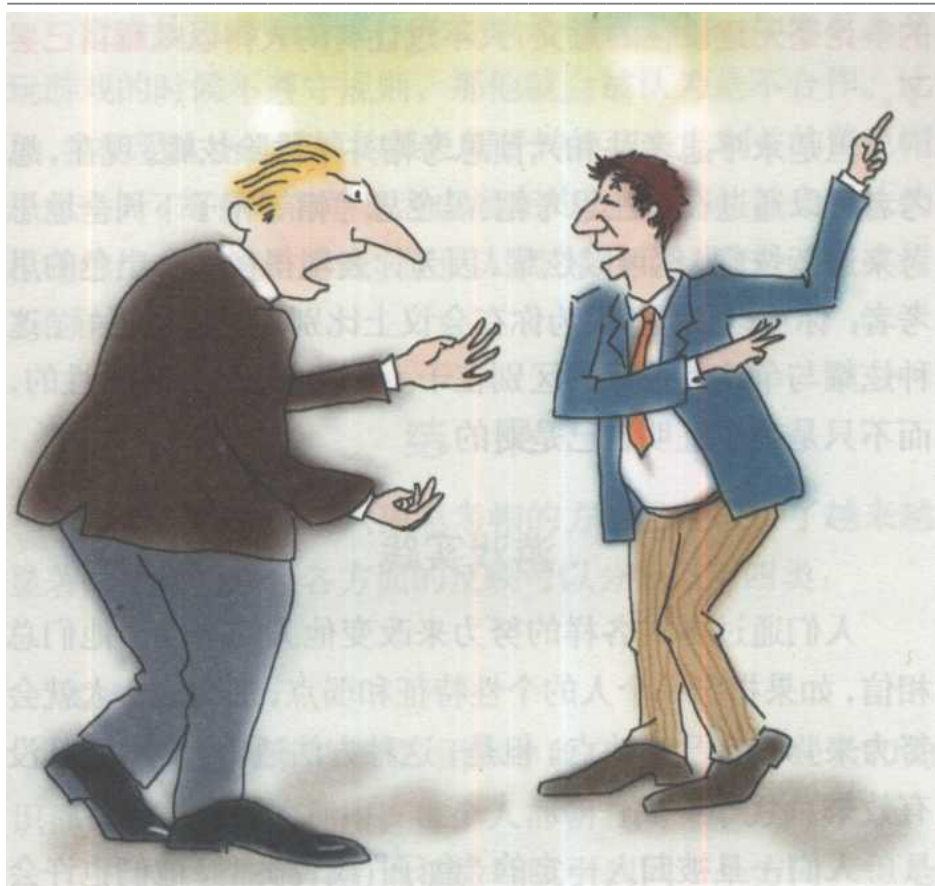
们总是倾向于选择某种模式而不是其他模式，总是在某种模式上做得比其他模式上更好。但无论如何，帽子都不能用来对人们进行分类。

如果你驾驶一辆手控的汽车，你会运用所有的装置。在汽车引擎里，所有的汽缸都在点火。帽子是思考的方向，每个人都必须能够熟练地观看不同的方向。

由于上述原因，把帽子当作分类的标签是很危险的，因为这违背了思考系统力图促使每个人观看各个方向的主旨。

使用思考帽的注意事项

当人们告诉我他们已经在使用六顶思考帽的方法时，我常常要问他们是如何使用的，有时，我发现他们使用的方法并不正确。例如在一个会议中，有的人被指定用黑色思考帽来思考，有的人则用白色思考帽来思考，等等。人们于是就用这样的方法



争论似乎能显示谁更聪明。其实不过是让有的人借以炫耀自己罢了。

来贯穿整个会议。这实际上与六顶思考帽的正确使用方法背道而驰。水平思考的全部主旨就在于，使每个人的经验和智慧都运用到每个方向的思考之中。因此，在某一时间大家都应戴上黑色思考帽思考，在另一时间大家都应戴上白色思考帽思考。这才是水平思考的方法，这样才能使每个人的经验和智慧

得到充分运用。

炫耀

许多人告诉我，他们非常喜欢争论，因为这可以显示出他们是多么聪明。他们可以赢得争论，击败对手。但是这样的争论毫无建设性的意义，只不过让有的人得以炫耀自己罢了。

但是水平思考法和六顶思考帽并不排除炫耀。现在，思考者可以通过在黄色思考帽、黑色思考帽等帽子下周全地思考来进行炫耀。你可以炫耀，因为你表现得像一个出色的思考者；你可以炫耀，因为你在会议上比别人思考得更好。这种炫耀与争论性炫耀的区别在于：我们的炫耀是建设性的，而不只是为了证明自己是正确的。

游戏实践

人们通过各式各样的努力来改变他人的个性。他们总相信，如果指出一个人的个性特征和弱点，那么这个人就会努力来弥补自己的缺点。但是，这种方法通常太慢，而且没有效果。

人们一旦被归入一定的“盒子”或者类型，他们也许会努力地弥补自己。但是这种弥补总是在提醒他们“他们是谁”，因而他们就会在本身的类型中陷得更深。

自从弗洛伊德以来，一直强调分析人类行为的深层动机和真相。而孔子的主张却与之相反。他不注重个性而直接注重行为，他鼓励你与自己的同事、下属、上级以及家人和睦相处。孔子是为数极少的注重人的个性与心理的思想家之一。

六顶思考帽的方法就比较接近孔子的思想，它注重人的行为，而不分析行为背后的思想动机。它指明所有行动的规则，然后你只需要遵从这些规则。比如，你戴上黑色思考帽，即使显得如何具有攻击性，也不会有人阻止你。但是一旦戴上黄色思考帽，

那就必须收敛起来，按照黄色思考帽的规则行动了。

六顶思考帽的方法直接关注和约束人们的行为，而不是力图改变人们的思想个性，所以它得到了广泛的接受。

把六顶思考帽看成一种游戏是很重要的。如果有人玩游戏的时候不遵守规则，那他就会被认为是不合作。比如，我们要从小心谨慎的黑色帽子转换到考虑利益的黄色帽子思考时，却有人仍然在考虑潜在的危险，那他就会被认为拒绝继续参加这个游戏。促使人们“参加游戏”是改变其行为的有效方法。

结果

多年以来，使用六顶思考帽的方法已经取得了越来越显著的效果。来自各方面的反映可以分为以下四类：

◎效力

通过运用六顶思考帽，团体中所有人的智慧、经验和知识都得到了充分的利用。每个人都朝着同一个方向努力。

一块磁铁能够有力地把微粒吸引到同一个方向，但是争论和自由讨论却不能达到这种效果。在争论中(比如法庭上)，每一方都试图胜过对方。如果一方感觉到某一点有利于对方的话，那么这一点就不会被提及。争论的目的在于获胜，而不是如实地考察问题。

在争论中，人们总是隐藏不利于自己的信息和观点，这是很荒谬的。阳光聚焦后甚至能够融化最坚硬的金属。同样，将许多人的精神力量集中起来就更容易解决好一个问题。

◎节约时间

澳大利亚的奥普图斯（Optus，一家著名的通讯设备公司——译注）曾经为一个重要的讨论花费数小时的时间。运用六顶思考帽的方法以后，仅在 45

分钟内讨论就得出了结果。

我们有来自各个方面的报道证明六顶思考帽的运用使得会议时间缩短了很多。现在，会议所花时间是原来的 $1/2$ 、 $1/3$ ，甚至 $1/4$ 。有的时候，比如在 ABB 公司，会议时间缩短为原来的 $1/15$ 。

在美国，经理们几乎把 40% 的时间都花在了会议上。如果六顶思考帽的方法使得所有会议时间减少了 70%，那么经理们就会多出 30% 的时间，而且不用花费任何额外的成本。

在争论的一般情况下，如果某个人说出一个观点，那么其他人必须做出回应，即使这仅仅是出于礼貌。但在水平思考中，情况并非如此。

在水平思考中，每一时刻的每个思考者都朝同一个方向看齐，所有的观点都平行排列出来。你不需要对最后一个人的看法做出回应，你只需要另外排列出你的观点。最后，被讨论的问题就这样很快得到了全面的考察。

通常，如果有两个观点互相冲突，那它们会被提出来讨论。但在水平思考中，这两个观点都被并

排在一起，稍后必须两者选其一，才会做出一个最后的结论。在水平思考中，并不是每一步都存在争论。

◎消除自我

也许要进行迅速有效的思考，最大的障碍在于自我。人们总是倾向于在思考中维护自我——思考是用来攻击和打倒别人的，思考是用来得出自己的结论的，思考是用来向别人显示自己是多么聪明的，思考是用来表达个人的对抗的。

一些人不同意某人的观点，仅仅是因为想拆别人的台。如果换一个人说出同样的观点，他们也许会完全赞成。我们通常并没有完全认识到自我意识对有效的思考而言，是多么具有破坏性。

在陪审团的审议中，常常有一两个人不管证据如何，都拒绝与其他陪审人员达成一致。曾有法官告诉我实际情况比人们意识到的还要严重。显然，这个问题破坏了陪审制度的基本价值。这也正是为什么一些国家对用六顶思考帽的方法来训练所有陪

审员很感兴趣的原因。这有利于通过消除自我来加速审议达成一致的进程。

冲突和对立的思考加重了自我的问题，而六顶思考帽则消除了这一问题。六顶思考帽的方法使思考者的自我在每一顶帽子下面进行的出色思考中得到了表现。

六顶思考帽的方法提供了对事物客观中性的考察，而争论则不能提供。

◎一个时间做一件事情

思考最大的敌人就是混乱。我们总是企图在同一时间内做太多事情。我们寻找信息，我们受感觉的影响，我们追求新的思想和选择，我们必须小心谨慎，我们还要寻求利益……确实有太多的事情需要去做。

同一时间内用六顶思考帽来思考是很困难的。而一次只玩一个球则容易了很多。

六顶思考帽的方法要求我们一个时间里只做一件事情。某个时间我们需要找出危险（黑色帽子方

法),某个时间我们要追寻新的观点(绿色帽子方法),某个时间我们又需要关注信息(白色帽子方法)……我们不必在同一时间内做每一件事情。

不同的颜色将彼此区分开来。一个时间用一种颜色,到了最后所有颜色的效果都将达到。六顶思考帽也是如此,我们一个时间做一件事情,最后一幅完整的画面就会出现。

所有这一切都源于把思考类型加以区分的绝对生理需要。正如我在介绍中提到的,大脑通过不同的化学反应而具有发现危险或利益的敏感。

当你乘飞机降落,掠过汽车群的时候,如果你告诉自己注意黄色的车子,你就会发现黄色的车子在车群中突显出来。这就是大脑敏感的一个例子。

你不可能在同一时间内对所有方向都保持敏感,因此当我们企图在同一时刻内对所有方面进行思考,那我们将一无所成。

人们并不是因为争论有效可行才选择争论,他们只是别无选择而已。六顶思考帽提供了其他的途径。

2. 六顶帽子，六种颜色

每一顶帽子都有一种颜色：白色、红色、黑色、黄色、绿色和蓝色。我们以颜色来命名每一顶帽子。

我也许可以套用希腊名字来命名每一顶帽子所代表的思想。这会给人以深刻印象，并取悦一些人。但是这样做并没有实用价值，因为这些名字太难记住了。

我希望读者能够觉得思考帽和真的帽子一样形象。因此，以颜色来命名很重要。除此之外，还能有其他更好的区分帽子的方法吗？如果以形状来区分，也会造成一定的难度和混淆。而颜色就使得人们对帽子的想象容易多了。

每一顶帽子的颜色与其功能也是相关的。

白色思考帽 白色代表中性和客观。白色思考帽思考的是客观的事实和数据。

红色思考帽 红色代表情绪、直觉和感情。红

色思考帽提供的是感性的看法。

黑色思考帽 黑色代表冷静和严肃。黑色思考帽意味着小心和谨慎。它指出了任一观点的风险所在。

黄色思考帽 黄色代表阳光和价值。黄色思考帽是乐观、充满希望的积极的思考。

绿色思考帽 绿色是草地和蔬菜的颜色，代表丰富、肥沃和生机。绿色思考帽指向的是创造性和新观点。

蓝色思考帽 蓝色是冷色，也是高高在上的天空的颜色。蓝色思考帽是对思考过程和其他思考帽的控制和组织。

如果你记住了每一种颜色和它所引起的联想，那就记住了每一顶帽子所代表的意义。你也可以想象成三对帽子：

白色和红色

黑色和黄色

绿色和蓝色

在运用中，我们总是以颜色而不是功能来指代

帽子。对此我们有很好的理由。如果你要求一个人对某事做出情绪化的反应，你也许不会得到预期的答案，因为人们认为情绪化的反应是不对的。但是术语“红色思考帽”本身代表的是中性。你要求别人“暂时脱下黑色帽子”比要求他不要继续谨小慎微更为容易。颜色的中性消除了使用帽子的尴尬。思考成了一个运用一定规则的游戏，而不是一件充满规劝和谴责的事情。所有的帽子都可以直接提到，比如：

——我希望你摘下黑色思考帽。

——让我们都戴上红色思考帽思考几分钟。

——这样进行黄色帽子思考很好。现在让我们戴上白色思考帽。

当你遇到一些人没有读过本书，也不清楚六顶思考帽的象征意义的时候，你解释每一种颜色与每一顶帽子的关联，就会很快使每一顶帽子变得风味十足。接着，你就可以给他们这本书读一读。六顶

思考帽的说法传播得越广,运用也就越有效。最后,你坐在桌旁进行讨论的时候,就可以对“思考帽”称呼自如了。

3 . 如何使用思考帽

有两种使用思考帽的基本方法。一种是单独使用某顶思考帽来进行某个类型思考的方法。另一种是连续地使用思考帽来考察和解决一个问题。

单独使用

在单独使用中,思考帽就是特定思考方法的象征。在对话或讨论的过程中,你可能遇到需要新鲜看法的情形:

——我想我们在这里需要戴上绿色思考帽来思考。

同样的会议中，过一会儿可能又有新的建议：

——对此我们也许应该戴上黑色思考帽来考虑。

思考帽可以这样人为转换正是其优点所在。没有思考帽，我们对思考方式的指向就是虚弱的、个人化的，比如我们只能说：

——我们这里需要一些创造性。

——不要如此消极。

在罗伯·巴伯罗任保德信(Pmdential)保险公司总裁的时候，我观察过他如何与其执行人员相处：他会提出一项建议，而他身边的人会指出代理商对此不会喜欢，或者这项建议过于冒险，或者可能不

合法等等。他总是仔细倾听这些意见,并说:“是的,这是很好的黑色思考帽。现在让我们试一试黄色思考帽。”

在日本,批评老板所说的话是不礼貌的。但六顶思考帽为谨慎的评论提供了中性的空间,比如:

——申特先生,我想在此按黑色思考帽的方法思考一下。

红色思考帽为深入个人的感觉、情感和直觉提供了独特的机会。人们通常不习惯于表达他们的感觉,而且一般礼节上也不宜询问别人的感觉。但是红色思考帽的形式和中性化却使得询问别人对某事的感受成为可能。

黄色思考帽促使人们思考问题的价值。一项建议可能会被立刻否决,因为它第一眼看上去就没有多少价值却有很多缺点。但是,经过黄色帽子思考的引导,这项建议可能会被发现还有很多的益处,比如:

——这项建议看起来没有什么前景。但是让我们戴上黄色思考帽来思考一下。

通常，要发现一个问题的好处比发现危险还要困难。在黄色思考帽中，却有可能做出深入的洞察。一些看似没有前景的事物实际上往往具有以前没有发现的很高价值。

白色思考帽帮助人们把纯粹的信息与判断区分开来。

白色思考帽的形式要求人们直接关注事实信息。

你没有必要每次张口都要说明你运用的是哪一顶思考帽。就像提供给人们进行不同思考的思考工具一样，六顶思考帽可以根据你的需要随时取用。一旦人们经过了如何使用思考帽的训练，他们就会知道如何做出反应。我们不再需要含糊地说“请想一想这个”，我们现在可以用六顶思考帽来明确地指向指向特定的思考方式。

连续使用

六顶思考帽可以一个接一个地按序列使用。

任意一顶思考帽都可以随你的需要经常使用。

没有必要每一顶思考帽都要使用。

可以连续使用两顶、三顶、四顶或者更多的思考帽。

有两种序列使用的类型：逐渐形成的和预先设定的。

逐渐形成的序列使用中，你或者小组主持人选择第一顶思考帽。当这顶思考帽使用完毕以后，再选择下一顶，以此类推。除非你能熟练运用六顶思考帽的方法，否则，我一般不会推荐这种序列使用法，这有两个原因：一是讨论组的成员可能会花费大量的时间来争论下一步使用什么思考帽，以致没有剩下多少时间来讨论问题本身二是不论是谁来选择序列使用的思考帽，都会被看作想促使会议达到他预期的效果。因此，在你能够熟练使用六顶思考

帽之前，最好实行预先设定的序列使用法。

通过最初的蓝色思考帽思考，预先设定的序列使用法在会议开始的时候就确定下来。这个序列使用的过程按此不断推进，根据具体情况的不同，可做轻微地变动。

◎纪律

纪律是非常重要的。讨论组的成员必须遵循某一时刻指定的某一项思考帽的思考方法。任何一个成员都不允许随便说“这里我想戴上黑色思考帽思考。”这就意味着又回到了争论的模式。只有小组的领导、主席或者主持人才能决定使用什么思考帽。思考帽不能用来描述你想说什么，而是用来指示思考的方向。维持这样的纪律非常重要。运用这样的方法一段时间以后，人们就会发现遵循特定的思考帽方法容易多了。

◎计时

一顶思考帽应该花多少时间才合适呢？我认为

时间短一些比较合适。因为这就促使人们集中精力来解决问题，减少了无目的地耍嘴皮时间。我通常只允许每个人讲 1 分钟。因此，如果讨论组有 4 个人，那么每一项思考帽就只有 4 分钟的时间。如果在规定时间过后还有很好的意见被提出来，我会延长一点时间。所以，如果在运用黑色思考帽的过程中有人提出了很好的看法，我们没有必要说：“对不起，时间到了。”我们可以把时间延长到这个看法被陈述完毕为止。

设定较短的时间，必要时稍做延长，这比设定较长的时间，让人们坐在那里考虑究竟说什么要好得多。

在计时方面，红色思考帽与其他思考帽不一样。红色思考帽只需要很短的时间，因为表达人的情感并不需要很多的解释。人们对感觉的表达应该简洁明了。而每个人 1 分钟的时间通常就足够了。

◎指南

六顶思考帽的序列使用并没有一定的模式。凡

在适合你的情况下都可以使用。有的模式适于考察问题，有的适于解决问题，有的适于协调争论，有的适于得出结论，等等。正如一个木匠必须对他使用的工具很熟悉一样，我们也必须学会熟练地使用六顶思考帽。

就像一本书的首页和末页一样，蓝色思考帽在讨论开始和结束的时候都必须使用。

首先使用蓝色思考帽是因为它指示了：

我们为什么在这里讨论？

我们思考的是什么？

问题的表述是怎样的？

有没有其他的表述方法？

我们想达到什么样的结果？

我们愿在什么地方结束讨论？

思考的背景是什么？

序列使用思考帽的计划是什么？

而最后使用蓝色思考帽是因为它指示了：

我们的讨论取得了什么样的成果？

产生的效益如何？

结论如何？

怎样设计的？

问题解决得怎么样？

以下的步骤又是什么？

至于最先用完蓝色思考帽以后接着再用什么思考帽，就要看问题本身的性质是什么了。

可能用完蓝色思考帽以后需要接着用红色思考帽。这种情况下，一般是因为讨论组的成员已经对问题有了强烈的感觉。红色思考帽的使用在讨论一开始就有助于把每个人的感受表达出来。

在南非第一次大选之后，我接受负责解决当地问题的协调委员会邀请，讲授六顶思考帽的方法。他们经常在讨论一开始就使用红色思考帽，使每个人的感觉和感情有机会表达出来。

但很多情况下，红色思考帽并不适于一开始就

使用。例如，如果老板首先表达了他的感觉，那么其他人就会趋于赞成老板。而如果讨论组成员事先没有对问题产生强烈的感觉，也不适宜先用红色思考帽。过早地询问人们对问题的感觉是没有必要的。

在进行评估的情况下，有必要先用黄色思考帽，再用黑色思考帽。如果戴上黄色思考帽思考并不能发现问题的价值所在，那么讨论就不需要再进行下去。另一方面，如果黄色思考帽使你发现子问题的很多价值，那么再运用黑色思考帽来找出困难和障碍之所在，这时你会被激励着去克服困难，因为黄色思考帽已经使你看到了很多价值。但是，如果你发现困难以后就止步不前了，那么这种激励就完全没有用了。

有时，你会想在最后使用完蓝色思考帽以后再用一次红色思考帽，因为它此时反映了“思考的表现”：

我们对自己的思考感觉怎样？

我们对讨论的结果满意吗？

我们做得很好吗？

这些只是一部分指南。正式的训练人员会在正规训练中给出全面的适用于不同情况的指南，以提供选择和实践的机会。

通常，任何适用于实际情况的“思考战略”都是有效的。

团队和个人

团队的讨论和对话可以获得六顶思考帽带来的最大利益。在此情况下，六顶思考帽的方法提供了比争论和自由讨论更好的模式。

个人也可对自己的问题运用六顶思考帽的方法。这种方法减少了混乱，并保证问题得到全面的考察。

其他的报告和联络中也可运用六顶思考帽的方法。同样，这也保证了问题得到全面的考察。在报告中，六顶思考帽还使得问题所有“谨慎”的方面

得以提出，并且不至于引起反对。

团队中的个人

即使六顶思考帽是用在团队的讨论之中，团队的主席或主持人仍然可以要求每个人进行个人的思考。这会使得人们提出更多的见解。因为在团队讨论中，你总是忙于听取别人的意见，以致没有时间进行自己的思考。

——现在我们戴上黄色思考帽进行思考。在讨论前，我希望你们花两分钟的时间独立思考一下。

在绿色思考帽、黄色思考帽和黑色思考帽的思考中，这种个人思考尤其有用。

会议主席甚至会在戴上思考帽思考的中间要求大家进行个人思考，比如：

——现在我希望你们大家戴上绿色思考帽自己思考一会儿。我对目前提出的几种见解并不满意。

尽管大多数的团队都允许任何个人在相应的思考帽下自由地提出自己的见解，但是询问个别成员的看法也是可以的，比如：

——史密斯先生，我们还没有听到你的意见。你的黑色帽子思考对此问题看法如何呢？

——我想听听你的黄色帽子思考是怎么样，亨利塔。

当确定使用什么思考帽以后，可以让全组的成员一个接一个地轮流进行个人思考。当个人思考时间被允许的时候，这尤其有用。



白色思考帽

White Thinking Hat



1. 事实与数据

2. 谁的事实

3. 日本式输入

4. 事实、真理与哲学家

5. 谁戴上帽子

6. 白色帽子思考法概要

想象一下白纸和计算机打印输出。白色思考帽就像纸一样，与信息 and 数据直接相关。当我们使用白色思考帽的时候，每个人都只能把注意力直接放在信息上。

我们有些什么信息？

我们需要什么信息？

我们缺乏什么信息？

我们需要征询哪些信息？

我们怎样去获取我们所需要的信息？

不论是可被检验的确切的事实和数据，还是无法测量的个人观点和情感等等，都可以算作信息。如果你表达你自己的感受，那么你是在使用红色思考帽；但是如果你报告别人对事件的感受，那么你就是在使用白色思考帽了。

当被提供的两条信息互相冲突的时候，我们不必对此进行争论。除非必须在两者之间进行选择，我们可以把这些信息平行放置起来。

白色思考帽通常是用在思考过程一开始的时候，以便提供一个思考的背景。在思考过程快结束的时候也可以用它来做一下评估：我们的 18 标与现存的信息相符合吗？

白色思考帽是中立的。它客观地展示整个世界。虽然白色思考帽展示了正在运用的或者已被提出来的建议，但它并不是用于归纳某种观点的。

18 色思考帽很重要的一点，就是描述出我们缺乏的和需要的信息。它阐明我们应该询问哪些问题，提供为获取信息所必要的手段（比如调查和问卷等等）。

白色思考帽的直接目的就在于搜寻和展示信息。

1. 事实与数据

你能扮演电脑吗？

只要中立、客观地举出事实就可以了。

不要加以解释，只要提出事实。

这件事情的实际情况究竟如何？

电脑还没有感情(如果我们想让电脑聪明地思考,也许还得让它们具有感情才行)。我们只希望电脑给出事实和数据,并用事实和数据来支持它们的观点,而不希望它们与我们进行争论。

我们在使用事实与数据的时候,往往会牵扯到自己的论点。事实和数据的提出,经常是出于某种目的。但是,一旦是为了服务于某种论点的话,事实和数据就不会是客观的了。

因此,我们迫切需要一种替换方式:“请只给我事实,不要给我论点。”

不幸的是,西方人都有辩证思考的习惯,喜欢先给出一个结论,然后再列举事实来支持这个结论。但相反的是,在我所提倡的绘制地图思考法里,我们却是先画好地图,然后再选择路线。这表示,我们必须先有事实和数据,然后再有结论。

所以,白色思考帽是一种方便的思考方式,只要求人们中立、客观地提出事实和数据。

在美国曾经有个大型的反托拉斯案子，被告是 IBM 公司。这个案子最后不了了之一——也许是因为美国意识到需要用 IBM 公司的力量，与日本组织周密的电子竞争抗衡。有人认为还有一个主要原因，即 IBM 公司提供了大量的文件（我想大约有 700N 份），以致于没有一个法庭应付得了。如果法官在审判期间去世了，那整个案子就必须重新来过。而能够接手这种大案子的法官一般都是高龄法官，因而他们很有可能在办案期间就撒手归西了。除非有个年轻的法官接手审判这个案子，把它当作自己毕生的事业，否则此案是不可能结果的。

这个案例表明了，如果有人要求你提出事实与数据时，你所给予的信息量可能多到让对方透不过气来。

——如果你想要事实和数据，我可以给你。全部给你。

这类回答是可以理解的，因为如果企图简化事

实，就会被看成是为了支持自己的观点而只选择对自己有利的事实。

为了避免被淹没在过多的信息之中，你可以要求对方集中在某些方面提出你所需的资料。比如：

——请用白色思考帽，给我有关失业方面的材料。

——现在请给我离校 6 个月的毕业生人数。

有可能在办案期间就撒手归西了。除非有个年轻的法官接手审判这个案子，把它当作自己毕生的事业，否则此案是不可能结果的。

这个案例表明了，如果有人要求你提出事实与数据时，你所给予的信息量可能多到让对方透不过气来。

——如果你想要事实和数据，我可以给你。全部给你。

这类回答是可以理解的，因为如果企图简化事实，就会被看成是为了支持自己的观点而只选择对自己有利的事实。

为了避免被淹没在过多的信息之中，你可以要求对方集中在某些方面提出你所需的资料。比如：

——请用白色思考帽，给我有关失业方面的材料。

——现在请给我离校 6 个月的毕业生人数。

在要求对方提出事实的时候，集中式的提问是一种常用的方法。擅长询问的律师总是这么做。理想的情况是：证人应该戴上白色思考帽，根据实情回答问题。法官和律师会发现白色思考帽在这种场合是最为方便的。例如：

——我说过，他早上 6 点半回到家里，因为他整晚都在赌博。

——琼斯先生，你真的看到被告在 6 月 30 日夜里赌博吗？或者他曾告诉你，他当时在赌博？

——没有，律师先生。但他几乎每晚都会去赌博。

据说法庭里的律师“总是”想尽办法要胜诉。因此，他所提出的问题都是为了支持自己的论点而打击对方。这当然就和白色思考帽的方法截然相反。而法官所扮演的角色也就显得相当的奇妙。

在荷兰的法律系统里，没有陪审团的存在。三名法官或审判员用纯粹的白色帽子思考方法，来设法找出案件的真相。他们的工作是先绘制“地图”，然后予以裁决。在英国和美国则不然，诉讼案件都是由律师事先整理，或者经过陪审团的审问，最后才交给法官裁决，而法官的功能只是坚持法律条款，并对事先整理过的案件做出反应。

因此，提出质询的人，必须先肯定自己是否也戴着白色思考帽。你是真的在设法获知实情，还是为了证实你头脑中已经存在的想法？

——由于人们控制饮食，以及为了健康着想，因此去年美国火鸡肉销售量提高了 25 %。人们认为火鸡肉比较“清淡”。

——费兹勒先生，我说过，请你戴上白色思考帽。事实是，销售量提高了 25 %。其他的只是你对它的解释而已。

——不是的，先生。市场调研清楚显示，人们购买火鸡肉的原因是他们认为其胆固醇较低。

——好，那么你就有两项事实。其一，去年火鸡肉的销售量提高了 25 %。其二，市场调研显示，人们声称购买火鸡肉的原因是考虑到胆固醇的问题。

在处理资料时，白色思考帽可以为我们指引方

向。我们可以尽力扮演好白色帽子思考者的角色，

也就是说,我们的目标在于获得纯粹的事实。显然,

白色思考帽需要一些技巧——也许比其他帽子所需要的技巧都多。



戴上白色思考帽，事实上销售量提高了
25% 其他只是你的解释。

——妇女抽烟的数量有增加的趋势。

——这不是一项事实。

——这是事实。我这里有数字证明。

——你的数字显示的只是在过去的 3 年中，妇女抽烟的数量一年比一年高。

——这不是一种趋势吗？

——也许是。但这只是一种解释的方法。对我而言，“趋势”代表正在发生而且会持续进行的事情。数字是一种事实。我们可以说，抽烟的妇女越来越多，因为导致她们抽烟的情况更多了——也许是因为心理焦虑，也许是因为过去 3 年来，烟草商花了大量金钱劝服妇女吸烟。第一种情形还可以算是趋势。第二种情形就不能这么说了。

——我只是用“趋势”来描述数量的提高罢了。

——这种说法也没错，但是“趋势”也暗示着一种持续过程。因此，最好是戴上白色思考帽说：

“过去 3 年来的数字显示，妇女抽烟的数量增多了。”
然后我们再来讨论它的意义和原因。

如此一来，白色思考帽有效地训练了思考者把事实与解释区分开来。可以想象，政治家在使用白色思考帽的时候，会产生莫大的困难。

2. 谁的事实

这是事实还是近似？

这是事实还是信念？

真有事实吗？

有许多所谓的事实都只是一种来自个人信仰和信念的陈述。我们在一生里不可能以科学实验去检验一切事物。所以我们建立了一种双层式的事实系统：被信仰的事实和被验证的事实。

我们当然也可以将被信仰的事实运用在自己的思考帽里，但是我们必须绝对清楚地说明，这些都是次级的事实。

——我相信俄罗斯商业舰队在世界贸易中起了重要的作用。

——我曾读过一篇报道说，日本高级经理人员的交际费用很高，是因为他们把薪水全部交给了太太。

——我相信我这么说没有错：新的波音 757 客机比上一代飞机安静多了。

读者也许会心有不平地指出，这些“含糊”的字眼本来就可以用来信口开河地说话，而不必负责的。比如：

——有人告诉我，他曾听朋友说，丘吉尔私底下很崇拜希特勒。

这种说话方式常见于没有根据的辩解、闲聊和道听途说。然而，我们却必须有一种可以表达被信仰事实的方式。

重点在于我们如何使用这些事实。在我们处理一事实，或者利用它作为一项决策的基础之前，必须先加以检验。这样，我们才会知道哪些被信仰的事实是有用的，然后才能加以尝试和验证。例如，假如说波音 757 的安静性对于选择机场而言，是一件重要的事实，那么我们当然必须将它的地位由“被信仰的事实”提升到“被验证的事实”。

白色帽子思考法的首要规则是，你不能任意提高一事实的层次。如果一事实是以“被信仰的事实”的形态出现，那么它就可以属于白色思考帽的范畴，要切记双层式的事实系统。

让我再说一次，我们的确需要被信仰的事实这个层次，因为试验性、假设性与煽动性的思考也都是思考的基础。它们提供了引导事实的框架。

现在我们进入到一个相当困难的部分。“信仰”在什么时候会变成“意见”？我可以“相信”波音 757 比较安静，我也可以“相信”（这是意见）女人抽烟的越来越多了，因为现在她们的压力较大。

我立刻要说，你自己的意见和白色帽子思考法

绝不相容。它会将白色思考帽的全部目的破坏殆尽。当然，你可以据实报道他人的意见。比如：

——史密斯教授的意见是，人力飞机是不可能出现的。

要注意，被信仰的事实只是代表你相信是事实，但是它未经检验。你也许比较喜欢说这两个层次是：

1. 验证的事实
2. 有待验证的事实(信仰)

最后，你的态度也是关键的。戴上白色思考帽以后，思考者的言谈都必须是中立的。一切都必须坦白说明。你当然也可以用这些言谈来导向一个特殊的观点。但是如果某个叙述显得有失偏颇时，就会有这种嫌疑：白色思考帽的角色被误用了。

由此，白色思考帽的角色成为了第二习性。思考者讲话的目的不再是为了争论。就像中立、客观的科学观察家和探险家一样，他们只是细心地观察动植物，不抱任何私心。绘制地图者的工作就只是

绘制地图而已。

白色帽子思考者只需要将事实“标本”摊在桌上——就像学童掏出口袋里的硬币、口香糖和其他小玩意儿一样。

3. 日本式输入

讨论，争辩与协商。

如果没有人提出意见，那么结论从何而来？

先绘制地图。

日本人从来不接受西方辩论的方式。其原因也许是因为在封建社会里，争论显得太粗野或太冒险。也许是因为彼此尊重和保留“面子”太重要了，以至于不允许以争论来互相打击。还可能是因为日本文化与西方以自我为基础的文化不同：辩论通常需要以强烈的自我为基础。最可能的解释是，日本文化没有受到希腊思想的影响，希腊思想在中世纪曾

被教士改造发展，用来证明异教徒的错误。对西方而言，日本人不进行争辩真是难以理解。而对日本来说，西方这么热衷于争辩也是奇怪得很。

在西式会议里，与会人员都带着自己的观点到场，有时甚至还带着自己希望看到的结论。于是，在会议上，大家争论不休，各持己见，到最后就看谁的论点经得起批判，谁的论点最讨人喜欢。

他们也会将最初的意见加以改善。但是这常常是一种“大理石雕刻”，也就是说，一开始用一块大石头，然后把它雕刻出成品。

西式的协商会议就不那么激烈，因为其中没有明显的赢家或输家。成品是由大家共同完成的，也是人人喜欢的。

这比较像“陶塑”：以一个核心居中，外面覆以黏土而最后成型。

日本人的会议则不是协商式的会议。

西方人很难理解，日本人怎么可能不带任何意见就坐在会议桌旁。会议的目的只是倾听。他们如此地安静，那么为什么他们的会议还是会产生结果

呢?因为他们每个人都轮流戴上白色思考帽,中立地提出自己所知道的信息。**于是,地图就逐渐形成了,并随着信息的补充而不断地丰富完善。等到地图完成以后。每个人也就清晰地看到了自己该走的路。**我并不是说,这个过程一次就可以圆满完成。它可能需要数周甚至数月的无数次会议才能达成。

这一过程的重点在于,没有人具有既成意见。与会人员戴上白色思考帽提供资料和信息。这些信息逐渐自行组织成一个意见,与会者则看着它成形。

西方人的观念是,意见是经过争论,千锤百炼以后才形成的。

日本人的观念是,意见有如种子,必须经过培养才能茁壮成长。

以上所讲的西方人的争论方式和日本人的信息输入方式是比较理想化的。我的目的只是要做个对照,而不是要大家认为日本的月亮比西方的圆,西方应该效仿日本。

我们无法改变文化,所以需要一些工具来克制我们好争辩的习惯。白色思考帽就是最好的工具。

每个人在会议上扮演白色帽子的角色进行思考的时候，就表示“让我们来模仿日本人开会吧”。

我们运用白色思考帽这种人为的工具，目的就是为了在实际行动中实现转换。空洞的口号和解释是没有用的。

（我不是要解释日本人比较缺乏创造力的原因。创造力需要有自我中心的文化为基础，在这种文化中，充满激情的个人能够坚持自己的想法，即使这种想法在别人看来是疯狂的。这一点我们通过水平思考的刺激性挑战，以更为实际的方式也可以做到，我在其他地方和“绿色思考帽”里会讨论到这一点。）

4. 事实、真理与哲学家

一项事实的真实性如何？

哲学文字游戏有何价值？

绝对的真理与“就整体而言。”

真理与事实之间的关系并不是一般人想象的那

样密切。真理属于哲学的文字游戏系统，而事实则是指经得起检验的经验。如果你比较注重实际，不想理会这种差别，就可以跳到下一章。

如果我们看到的天鹅正巧都是白色的，是否可以大胆地说“所有的天鹅都是白色的”？我们可以这样说，而且也是这么说的。这时候，这句话就是我们对过去经验的概括。在这个意义上，这也是一项事实。

但当我们看到第一只黑天鹅以后，这句话就被否定了。我们的说法也骤然由真变为不真。然而，我们再回头看一下事实，那么看到 100 只白天鹅的经验还是胜过了看到一只黑天鹅的经验。因此，作为一个经验事实来讲，我们就可以说，“大部分天鹅是白色的”；“就整体而言，天鹅是白色的”；“有 99% 以上的天鹅都是白色的”。

“就整体而言”这句话是很实用的（比如，我们可以说，就整体而言，儿童爱吃冰淇淋；就整体而言，妇女都使用化妆品），但对逻辑来说，“却毫无用处。在“所有的天鹅都是白色的”这句话里，



信息越多，每个人就越能更清晰地看到自己该走的路。

“都”是它的重点，因为逻辑必须是从一件绝对的事实推向另一件绝对的事实——“如果这点为真……那么……”。

当我们遇到第一只黑天鹅以后，“所有天鹅都是白色的”这句话就不再为真，除非我们把黑天鹅叫做其他的东西。现在，这就成了文字与定义的问题了。如果我们把白色定义为天鹅的基本特征，那么黑天鹅就变成了另一种事物。如果我们不把白色当作其基本特征，那黑天鹅也就包括在内，天鹅的定义也就建立在其他的特性之上了。哲学的精髓也就在于这种定义的设计与运用。

白色思考帽运用的是可使用的信息。因此，“就整体而言”和“大致说来”在这里是完全可以接受的。只有在统计学里，才需要把这些相当含混的字眼赋予特定的意义。而我们并不可能总能收集到这些统计数据，所以会经常用到双层式系统（被信仰的和被验证的事实）。比如：

——就整体而言，以预测未来的销售收入来衡量支出的公司，一般都会发生问题（可能有少数公司

即使这么做，也照样赚钱)。

——如果价格降低，销售量就会提高(但是房屋价格提高时，其销售量也可能提高，因为大众会有预期心理，担心通货膨胀或是来不及买房子)。

——努力工作，就会成功(但实际上许多努力工作的人并不见得成功)。以下是一个表达真实性程度的排列：

总是为真

通常为真

一般为真

就整体而言为真

大多时候为真

半数为真

经常为真

有时为真

偶尔为真

曾经为真

从不为真

不可能为真(矛盾)

这一排列与白色思考帽有多少相容之处呢?如前所述,这个问题的答案在于信息的形成。例如,它对于知道偶尔发生的事情是很有用的。

——麻疹通常是无害的,但有时候会带来继发性感染,如耳朵感染。

——使用疫苗很少带来脑炎。

——这只狗曾经因为被激怒而抓伤小孩。

显然,知道这种信息也是很有价值的。但是也有一个难处。在第二个例子中,人们所知的不使用疫苗带来脑炎的危险,可能高出实际统计数据数千倍。因此,给出实际数据以避免无心的信息传递错误是很重要的。

白色思考帽也接受奇闻轶事吗?比如:

——有个人从飞机上掉下来，没有降落伞居然也没摔死。

——据说福特公司曾根据市场调查来设计艾得索汽车，结果却大大失败。

这些有可能是事实，因而白色帽子思考者有权提出来。但它们必须被纳入“奇闻轶事”或者“事件”之中。

——根据市场调查来进行的设计经常可能失败，以艾得索汽车为例，这个设计就是来自市场调查，但是却彻底失败了。

这个叙述就不属于白色帽子思考法，除非你有更充足的证据，证明根据市场调查进行的设计经常是失败的，否则不能这么说。猫也会从房顶上掉下来，但这种情况并不经常发生。

例外的情况显得十分突出，只是因为它们是例外。我们注意到黑天鹅，因为它们的数量通常很少。

我们注意到从飞机上掉下来没有降落伞仍旧活着的人，是因为这太不寻常了。我们经常提到艾得索也是因为同样的原因。

使用白色思考帽的目的在于求得实际。所以我们必须提出所有的信息。关键在于把这些信息正确地组织起来。

——所有的专家都预测年底利率会降低。

——我和四位专家谈论过，他们全都预测年底利率会降低。

——我和福林特先生、齐格勒先生、开格里耶多和萨雷斯先生谈论过，他们全都预测年底利率会降低。

在此，我们看到 3 种精确度不同的说法。第三种说法甚至都还不够精确。因为我可能想知道，你在什么时候与这些专家谈话的？

在白色帽子思考法里，没有什么什么是绝对的。它只是帮助我们找到更好的方向。

5. 谁戴上帽子

戴上你自己的帽子。

请某人戴上帽子。

请每个人都戴上帽子。

请戴上帽子回答问题。

大多数情况都包括在上面几个叙述里。重要的是，你可以要求、被要求或者选择。比如：

——我们的销售阵营出了什么问题了。

——我要戴上白色思考帽回答这个问题。我们已经找了 34 % 的零售商,但其中只有 60 % 的零售商接受这个产品。在接受的零售商中,有 40 % 的零售商拿了两项产品试用。与我们谈过的人里,有 70 % 的认为价格太高,而市面上有两种竞争性产品的价格较低。

——现在请戴上红色思考帽。

——我们有一个不良产品的价格过高。我们在市场上的形象也不太好。竞争对手的广告做得又多又好。我们也不能吸引到最好的业务员。

就这个例子而言，红色思考帽思考的“感觉”层面更为重要。但是，白色帽子思考法不允许提出这种个人“感觉”的层面，除非你是在报道潜在客户所说的话。

——让我们开始戴上白色思考帽，谈谈我们所知道的青少年犯罪的问题。数目如何？哪里有相关报告？谁能提出例证？

——你告诉我你要订购一流的电脑。你能戴上白色思考帽谈谈你的想法吗？

——如果我们把大西洋那边的费用减少为 250 美元，结果会怎样？我不要听你的猜测，戴上你的白色思考帽谈谈。

显然，根据经验、感觉、印象和观点而来的预感、直觉和判断，在这里都被白色帽子思考法所排除了。然而，这也就是白色思考帽的目的：只要求事实和信息。

——你要我回答为什么我总是在换工作。薪水没有更高，津贴也没有更多，工作地方离家的距离也差不多，事业前途相当，这一类的工作到处都是，所以我总在换工作。这就是我戴上白色思考帽所能回答的了。

6. 白色帽子思考法概要

请想象一台按照要求给出事实和数据的大脑。电脑是中立、客观的。它不会提出解释和意见。戴上白色思考帽以后，思考者就应模仿电脑。

需要信息的人，应该采取集中式提问的方法来获得信息，填补资料的空缺。

在实践中，我们建立了双层式的信息系统。第一层是经过检验证实了的事实——一级事实。第二层是人们相信为真，但是未经检验的事实——次级事实。

关于事实的真实程度，我们有一个从“总是为真”到“从不为真”的排列。其间还有一些有用的层次，如“就整体而言”，“有时候”和“偶尔”。如果能适当地加以“组织”，并指出其真实程度如何，这类信息就可以在白色思考帽之下提出。

白色帽子思考法是一种训练和方向。思考者在提出信息时，要努力使自己更加中立和客观。别人会要求你戴上白色思考帽，你也可以要求他们这么做。你还可以自行选择戴上或者摘下。

白色代表的就是中立。



红色思考帽

Red Thinking Hat



1. 情绪和感觉
2. 情绪在思考中的地位
3. 直觉与预感
4. 一时一刻之间
5. 利用情感
6. 情感的语言
7. 红色帽子思考法概要

想象一下火焰和温暖。想象一下感觉。戴上红帽子就使得你有机会表达自己的感觉。情绪和直觉，而且不用进行任何解释和修正。

在正式的商业会议里，通常不允许人们表达自己的情绪和感情。但实际上，这种情绪和感情仍然存在——只不过人们将其伪装在了逻辑里面。而红色思考帽就为这种感觉、情绪和直觉提供了唯一的特殊的表达机会。

直觉可以建立在大量的经验基础之上。比如：

- 我觉得这个人是这项工作的最佳人选。
- 我觉得这样做太冒险了。
- 我的直觉告诉我这个解释太复杂了。

感觉都是有用的。但是，直觉却非总是正确的。当爱因斯坦否定了海森伯格的不确定性原理的时候，他的直觉也是错误的。

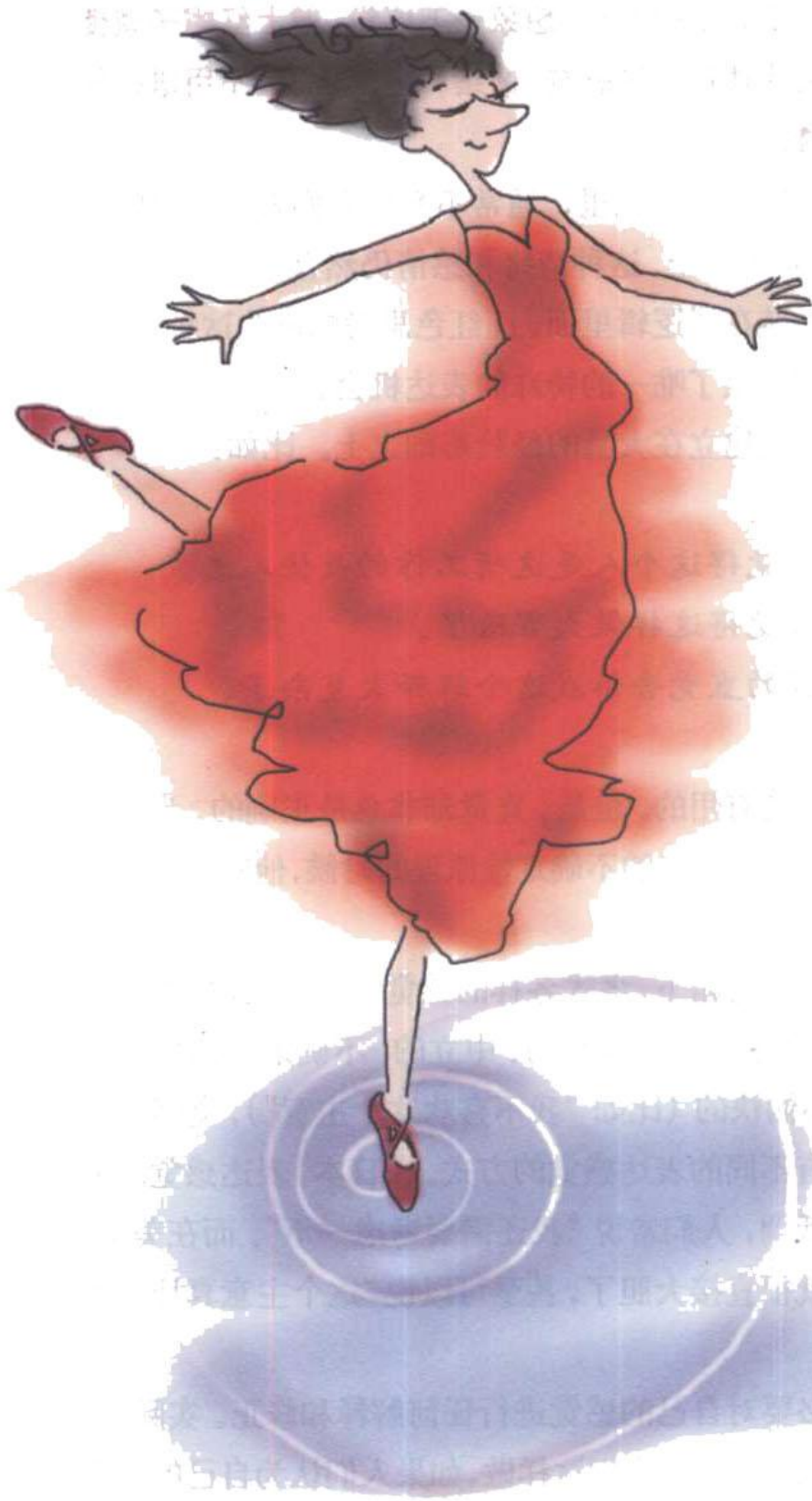
在红色思考帽下，各式各样的感觉都可以表达：热情的（比如，“我太喜欢这个了！”）、中立的、不

确定的、怀疑的、混合的、不愉快的(比如“我不喜欢这个主意”),等等。不同的文化有不同的表达感觉的方式。在日本,表达感觉的方式很谨慎低调,人们常说:“我还需要考虑一下”。而在美国,表达感觉就很直接大胆了,甚至可以说“这个主意真让人恶心”。

没有必要对自己的感觉进行任何解释和修正。实际上,会议主席也不允许人们这样做。如果人们认为自己的感觉需要有所验证,那他们就只会提出经过验证的感觉。所以任何解释都是不必要的。任何时候,你都只需如实地表达出当时的感觉。也许过 20 分钟,你的感觉就会有所变化了。因此,有的时候,有必要在会议一开始的时候就戴上红色思考帽表达自己的感觉,在会议结束的时候再戴上红色思考帽,看看自己的感觉是否已经变化了。

红色思考帽总是运用在特定的意见或情况之下。思考者不能随意改变自己的意见。

如果提出的要求是:“请戴上红色思考帽,讲一讲你对义务贡献的感觉。”那么,思考者就不能回答:



想象一下火焰和温暖。红色帽子让你明确表达自己的感觉。

“我很赞同这个主意，如果贡献是义务的话。”

红色思考帽究竟应该怎样使用，必须要有清楚的说明，否则会引起混乱。必要的话，会议主席可以把对一项建议的各种看法罗列出来，并对每一个看法都戴上红色帽子进行思考。

红色思考帽也可以包括“智力性的感觉”，这也是非常有效的：

——我感觉这项建议很有潜力。

——这个意见十分有趣。

——这个意见太不寻常了。

红色思考帽总是在个人基础上进行思考。在讨论中，每一个与会人员都会被轮流要求戴上红色帽子思考。

当被要求戴上红色思考帽提出看法时，与会人员不能说“不知道”这样的话。他们可以表达自己中立的、犹豫不决的、迷惑的、怀疑的以及混合的感觉等等。

如果与会者的感觉是混合的，那么提问者可以询问混合的感觉包括哪些。

红色思考帽的目的就是让人们如实地表达出他们的感觉——而不是下一个结论。

1. 情绪和感觉

与中立客观的信息完全相反。

预感、直觉和印象。

不需要理由和根据。

红色帽子思考法是关于情绪、感觉和非理性的思考。红色思考帽提供了一条正式而清楚的表达渠道，从而构成了整幅地图的一部分。

如果在思考过程中，不能表达情绪和感觉，那它们就会在暗地里骚动，影响你的思考。红色思考帽会告诉你：情绪、感觉、预感和直觉都是强烈的，真实的。

白色思考帽是中立、客观而且不带感情色彩的，而红色思考帽恰好与之相反。例如：

——别问我为什么。我就是不喜欢这个交易。它太可怕了。

——我不喜欢他，也不想和他做生意。就是这样。

——**我有预感，教堂后面的那块地在几年后一定会大大升值的。**

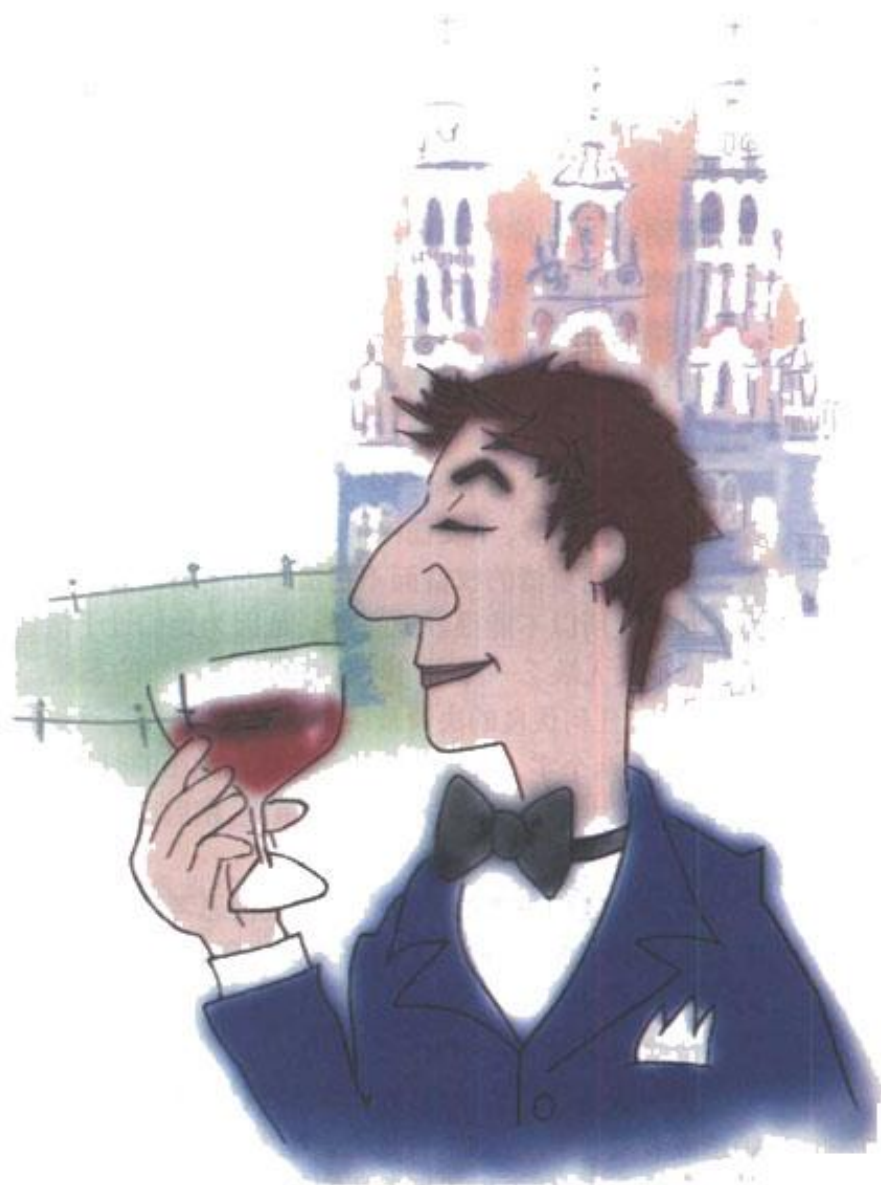
——那个设计太乏味了。它绝不会有好的表现。这真是天大的浪费。

——亨利给我的感觉很好。我知道他总是骗人，而且骗过我们。但他做事风格独特，我喜欢他。

——我觉得这次交易绝不可能成功。最后一定会花上一大笔诉讼费的。

——我感觉在这种情况下没有赢的希望。做和不做都会两面不讨好的。我们还是放弃吧。

——我认为在签合同之前隐瞒这个资料是不公平的。



我有预感，教堂后面的那块地在几年后一定会大大升值的。

任何想表达以上这类感觉的人都应该戴上红色思考帽。不论是纯粹的情绪，还是某种预感，红色思考帽都允许我们正式地加以表达。

2.情绪在思考中的地位

情绪会扰乱你的思考吗？

情绪是思考的一部分？

情绪发生在什么时候？

情绪化的人是好的思考者吗？

传统的观念认为情绪会扰乱思考。人们认为好的思考者都必须十分冷静，不受任何情绪的影响。他也必须十分客观，考虑的是事情的权益而不是情感的需要。人们甚至认为，女人之所以不能很好地思考，是因为她们过于情绪化了。据说女人缺乏一种决策时必需的公正超然的态度。

但是，任何优良的决策最终都是诉诸情感的。

这里我强调“最终”两个字。当我们思考如何绘制地图的时候，对路线的选择都决定于我们的情感和价值观。稍后我会再谈到这一点。

情绪是我们思考的一部分，并且使思考符合我们的需要和当时的情况。它们是大脑正常运作所必需的一部分，而不是一种干扰。

情绪对思考的影响有三方面：

其一是强烈的背景情绪，比如恐惧、愤怒、怨恨、怀疑、妒忌或者爱，等等。这个背景会影响所有的感觉，并使它们带上各种色彩。红色帽子思考法的目的就是要把这个背景显现出来，以便观察它可能带来的各种影响。背景情绪有时甚至可以左右我们全部的思考。它可能与某个人或某种情况密切相关，也可能因为其他原因随时出现。

其次，情绪是由你最初的感觉所引发的。例如，如果你觉得自己受到某人的侮辱，那么，你对此人的观感就会完全受到这种感觉的影响。如果你认为（也许只是一种误解）某人是在为自己的私人利益说话，那么你对他所说的一切都打了折扣。如果你觉

得某种东西带有广告色彩，那么你对它的信任就十分有限。很多事情所带来的情绪反应会使我们迅速做出判断，并被束缚在这一判断之内。而红色思考帽给我们提供了机会，让我们在这种感觉产生之初，就能将它表达出来。比如：

——如果让我戴上红色思考帽，我会说，你提出来的条件只是为了自己的利益，而不是为公司着想。

——我的红色思考帽告诉我，你反对合并只是为了保住自己的饭碗，而不是为了股东的利益。

情绪造成影响的第三方面发生在地图绘制完以后。这份地图也会将情绪包括在内。而情绪——包括大部分的自利意图——就会选择出它该走的线路。每一个决策都有其价值基础。我们对价值的反应也是情绪化的，比如我们对自由的价值反应就完全是情绪化的（尤其当我们失去自由以后）。

——既然我们已经很清楚目前的状况，让我们都戴上红色思考帽，选择该采取的行动。

——在两个选择中——继续罢工或者和平谈判，我喜欢第一个。我觉得现在还不是和谈的时候。双方所受的伤害都还不够，谁也不肯让步。

对那些把表达情绪看作是思考的一部分的人来说，红色思考帽让情绪的存在有了合理的地位。它也是绘制地图的最后一个步骤。

但是，有些情绪是应该隐藏起来的，红色思考帽可以将它们表达出来吗？比如：

——我反对他出任这个职位，因为我嫉妒他晋升得这么快。

真的有人会表达这种嫉妒吗？也许不会有。但是红色思考帽能够让你婉转地表达这种情绪。比如：

——我想戴上红色思考帽说，我反对安妮的升迁，这可能部分是因为我有些嫉妒。另一种说法：

——我想戴上红色思考帽说，我反对安妮的升迁，这只是我的感觉。

请同时记住，思考者在私底下也可以自由选择戴上红色思考帽。这使得思考者可以将自己的情绪合法地表达出来。

——这里可能有害怕的因素在里面。害怕因为换工作而引起的激烈争论。

——没错，我是很生气。我现在只想拿回属于自己的那部分。我不想被骗。

——我得承认我并不满意这份工作。红色帽子思考法鼓励你去寻找：“这里包含有哪些情绪。”

3. 直觉与预感

直觉有多可靠？

直觉有多少价值？

如何利用直觉？

直觉一词有两种用法。两种用法都对，但就大脑的功能而言，两者又是截然不同的。第一个用法中，直觉可以是一种突然的洞察力。也就是说，某种事物原来给你一种感觉，但突然间你对它又有了另外一种认知。这可能导致创造力的勃发，导致一项新的科学发现，或者数学理论的进步。

——如果把注意力从赢家转移到输家，你很快就可以看到，在 131 名参赛者里，1 个赢家的产生还意味着 130 个输家的产生。

第二个用法中，直觉意味着对某一状况的立刻了解。这种了解是建立在经验基础之上的复杂判断——这判断也许无法条分缕析，也可能难以言传。

当你认识某个朋友的时候，你在瞬间内对他作出了判断，这种直觉性的判断也是基于各种因素而作出的复杂判断。例如：

——我有种直觉，这电车一定不好卖。

这种直觉可能是基于说话者对市场的认识，对同类产品的经验，以及对这个价格范围内的购买意愿的了解。

我在这里要谈的，就是这种“复杂的”直觉判断。

直觉与预感、感觉是很相近的。预感是直觉基础上的假设。而感觉的范围则可以从一种审美观(也可说是一种品味)到一个确定的判断，不一而足。

——我觉得它如果开始分裂，他就会撒手不管。

——我有种强烈的感觉，这张余车票和那辆自行车是这起谋杀案的线索。

——我觉得这理论不正确。它太复杂混乱了。

成功的科学家、企业家和将军都曾有过这种感觉。我们会说一个企业家“闻得到钱”。这意味着当别人无法察觉到潜在的利润的时候，企业家却有特殊的嗅觉，觉察到利润之所在。

直觉并不是无往而不利。在赌场上，直觉的误导更是令人恨之入骨。如果轮盘上出现了8次红色，直觉就会强烈地告诉你，下一次该是黑色了，但结果却仍然是红色。赌桌是没有记忆力的。

那么，我们该如何对待直觉和感觉呢？

首先，我们用红色帽子思考法使之合理化。红色思考帽允许我们询问自己的感觉，并把它作为思考的一部分表达出来。也许情绪和直觉该各有自己的帽子，但那只会使思考更加复杂化。尽管它们的性质不同，但我仍然认为它们都可以被归为“感觉”一类而同样对待。

我们可以试着根据直觉判断来分析问题，但这似乎不太容易取得完全的成功。如果我们自己无法分析出问题，又怎么能相信判断呢？

我们很难仅仅根据自己的预感，就决定要进行大规模的投资。最好是把直觉当作地图的一部分。

我们对待直觉，可以像对待一位顾问一样。如果这位顾问在过去一向很可靠，那我们就会更加重视他所提出的建议。同样，如果我们的直觉在很多情况下都是正确的，那我们就会乐于倾听它的意见。

——所有的理由都在反对降价，但我的直觉告诉我，这是重新占领市场的唯一办法。

一个富有经验的企业家对机会的来临比较敏感。他积累的经验会形成强烈的直觉，告诉他哪些生意该做，哪些生意不能做。企业家的直觉非常有价值，因为那是由经验积累起来的。但是，如果把企业家的直觉运用到总统大选上，可能就没那么灵了。

你也可以用“有输有赢”的心态来看待直觉。直觉不可能总是对的，但是如果它对的时候比错的时候多，那么其结果就该是很乐观的。

如果把直觉当作百试不爽的灵丹妙药，那就会



一个富有经验的企业家有强烈的直觉，
知道哪些生意该做，哪些不该做。

很危险了。然而直觉是思考的一部分，它确实存在，而且对思考做出了贡献。

——你能否用红色思考帽问问自己的直觉对这次合并的意见？

——我的红色思考帽感觉到，资产价格很快就要飞涨起来。

——你的红色思考帽对这一广告策划有何感觉？

——我的红色思考帽告诉我，这个条件不会诸接受。

直觉和意见会在哪里重合呢？我们已经知道，白色思考帽不允许你表达自己的意见（但是它允许你报道他人的意见）。因为意见都是来自于判断、解释和直觉。其间的平衡可能在于对已知事实做出判断，也可能在于对未知因素的感觉。你可以在红色、黑色或黄色思考帽下表达意见。你在使用红色思考帽时，最好将你的意见作为感觉来表达。比如：

——我的感觉是，厌倦感是导致青少年犯罪的原因之一。

——我感觉电影院现在需要一些大型制作的影片。

4. 一时一刻之间

反应与混乱。

这就是我对这次会议的感觉。

要么表达。要么隐藏感觉。

红色思考帽的感觉可以在一次会议、讨论或谈话的任何时候表现出来。这些感觉可以是关于讨论项目的，也可以是关于会议本身的。比如：

——我想戴上红色思考帽说，我一点也不喜欢这次会议进行的方式。

——我想用我的红色思考帽发言，我觉得我们在被迫同意一个我们不喜欢的想法。

——胡波先生，我的红色思考帽认为，你从来不听别人的意见。

——我说完了，现在我要摘下我的红色思考帽。

如果在会议中，情绪自然流露，那么此时红色思考帽的存在就显得有点多余和做作。你真的需要戴上红色思考帽才能生气吗？难道我们的表情和语气就不能表达情绪了吗？

但红色思考帽的真正价值就在于人工制作上。一般来说，情绪的发作需要一些时间，要平息就更不容易了。会议中间，会产生怨恨、不悦和互相攻击。这时，红色思考帽可以让一个人在片刻之内转换情绪。你戴上红色思考帽，你摘下红色思考帽，这其间就完成了情绪的转换。戴上红色思考帽所表达的观点比较不涉及个人，因为这是一个正式的表达渠道。

“戴上”红色思考帽能够减少口角的发生。只

要你认为需要，随时可以戴上它；没人会反对。而且一旦红色思考帽形成了模式，那么你如果不在这一形式下表达自己情绪化的观点，就会显得很无礼。

因为红色思考帽提供了表达情绪和感觉的渠道，所以，任何人觉得有需要表现情绪时，就会有适当的表达方式。

你不再需要去猜测别人的感觉。你可以直截了当地询问他们。

——请你戴上红色思考帽，告诉我你对我的建议有何看法。

——我猜你不喜欢我。我要一个红色思考帽的回答。

恋爱中的人都喜欢听对方说出真心话，即使他们并不怀疑对方的真诚。

——戴上红色思考帽来说，我很喜欢这次会议进行的方式。大家也都这样感觉吗？

——莫里森先生，我感觉大家都很想签下这份合约。你能否戴上红色思考帽告诉我你的看法。

红色思考帽这一术语不能被夸张或滥用。并非每次想表达感觉时都得正式地用它。只有你想以正式的方式表达，或者被要求的时候才能使用。

——请你不要再戴上红色思考帽说话了。

——我们能否只用红色思考帽说一句概括的话，然后把它摆在一边？你对这件事有什么感觉？

——我只想用红色思考帽来说一次话，然后就再也不用它了。

5. 利用情感

思考能够改变情感吗？

情感的背景是什么？

用情感来协商。

情感、价值与选择。

一旦我们通过红色思考帽看到彼此的情感，那么就必须尝试去发掘它们，甚至改变它们。这本身已不再是红色思考帽的一部分了。

思考可以改变情感。改变情感的不是思考中的逻辑部分，而是认知部分。如果我们用不断变化的眼光来看待事物，那么，随着我们认知的不同，我们的情感也会不同。

——别把这次当作一个失败。把它当作发现对方网球技术优缺点的一个有效方式吧。

——如果把这条件当作是你提出的，他们会接受吗？

——把它当成基本的学习经验，而不是一个判断错误吧。学习的代价都是很高的。我们不会再犯同样的错误了。

并不是总能有认知使得情感得到改变或者升华。

但是总值得一试。表达出来的情感可以为思考或讨论提供一个恒久的背景。人们经常能意识到情感背景的存在。决策和计划都被看作是从这个背景中得出的。经常地，我们可以想象如果背景不同，事情的结果又会怎样，这是非常有用的。

——我们都知道，这项协议的背后充满了怀疑。让我们试着想象一下，如果我们彼此信任，我们的看法将有什么改进？

——我感觉不论我们做什么，结果都一样，事情还是一样发生。让我们想象一下，如果事情并非如此，而且我们能够控制的话，情况将会怎样。

——我们必须认清目前存在的愤怒的情感背景。我们不能忽视它。

正如我前面谈到的，情绪和感觉都是地图上的一部分。通过红色思考帽，我们可以知道哪些“地区”涂上了高度的情感色彩。在想办法解决争辩的时候，我们就可以特别注意这些地区。

——有人建议要限制你为竞争对手工作，这显然是一个敏感的话题。但是现在我们必须要把它弄清楚。

——总经理只想实行减薪，其他任何反对意见他都听不进去。他已经说得很清楚了。

我们也经常用情感来进行协商。这里，我并非指不悦、威胁、恐吓或者寻求同情等情感。我指的是某些事物所包含的情感价值。协商的本质就是在不同价值原则基础上进行的调和。某些东西对甲方有某种价值，对乙方则有另一种价值。而这些价值都可以直接用红色帽子思考法来表达。

——跨越公会限制的能力对提高我们的生产力是很重要的。

——我们必须坚持遵守适当的训练程序。我们并没有说琼斯是无辜的，只是这种程序应该好好遵守。

大家都知道，任何思维的最终目的是为了思考者本身的满足。因此，说到底，思考的目的就是要满足表达出来的情感。

但是，由此产生了三个方面的困难。

第一，采取的行动确实能够成功地满足表达出来的欲望吗？

——我并不觉得降低价格真的会提高销售量。

第二，当你满足一方的需求时，却可能牺牲另一方。

——我们可以增加加班，或者雇用更多的工人。第一个方案会使现在正在工作的人受益。第二个方案则会使现在没有工作的人受益。

第三，短期满足与长期满足之间存在冲突。有一条基督教的教义将这点说得很明白：一个人即使

得到了全世界，但却失去了灵魂，这对他又有什么好处呢？

——我们可以增加广告，提高营业额。但是就长期而言，我们应该驱使广告部门去利用其他媒体才对。

——如果我们以降价来吸引其他航空公司的顾客，那么我们短期内会获得利益。但是别的航空公司也会跟着降价，于是我们又会失去那些顾客。这样一来，我们只不过是降低利润罢了。

——我很乐意吃这盘炸马铃薯，但是它会破坏我的减肥计划。

——我愿意为这出戏多赞助些钱，因为我喜欢妮瑞达，她是女主角，我想多看看她。

——我想让人们看到我支持新的技术投资，但我知道就长期来说，投资者想要的是稳定成长。

情感既是思考方法的一部分，也是应该去考虑的问题。想要甩开他们，只要纯粹的思考是不可能

的。

6.情感的语言

情感不必合乎逻辑或始终如一。

情感可以和语言互相调和。

不要为情感辩解。

戴上红色思考帽最大的问题就是，你总想为自己的情感辩解。这种辩解可能是对的，也可能是错的。但不论是对是错，红色思考帽都不需要任何辩解。

——别去想你为什么不信任他。你就是不信任他。

——你喜欢在纽约设立一个支部。现在你还没有必要考虑为什么喜欢这个主意。我们稍后做决定时再来谈这个问题。

我们生来都喜欢为自己的情绪和感觉辩解。因为它们不是逻辑思考的一部分，因此，我们一直把它当作逻辑的延伸。如果我们不喜欢某个人，就必须有个好的理由。如果我们喜欢一个计划，也必须有逻辑的依据。但是，红色帽子思考法可以让我们摆脱这种束缚。

那么，这是不是说，我们就可以随意地抱持已有的偏见了呢？这岂不是太危险了吗？正好相反，逻辑思考中的偏见实际上比情绪反应中的偏见要危险得多。

我并不反对人们对情绪再做深入的研究，去探讨它存在的基础。只是这不在红色思考帽的范围内。

情感是变化无常的。曾经有一份问卷，询问美国人是否赞成介入中美洲的事务。大多数人都表示赞同。但是，对于每个具体的介入办法，却都有一大堆的人反对。可能他们的赞成只是抽象的，但当这些抽象转化为具体的行动的时候，他们就表示反对了。从逻辑上来说，这可能不太合理，但从情感

上来说，它却是合情合理的。

有些人会忍不住想把红色思考帽当成情感发泄的工具。但红色思考帽并不提倡人们这样做，它只是像一面镜子，反射出人们一切复杂的情感。

据说爱斯基摩人对雪的称呼多达 20 个。而在一些文化里，对爱的称呼也有很多种词汇。在一般用法上，英文和其他欧洲语言并没有大量表示情感的侧汇，只有一些蒯扎如喜欢一不喜欢，爱一恨，高兴一不高兴，快乐一不快乐，等等。例如，我们可以用一个词来表示不确定的肯定，用另一个词来表示不确定的否定。而嫌疑一词却显得否定意味太重了。

既然红色思考帽能让我们勇于表达自己的感情，那么我们可以寻找各种适当的字眼来加以表达。没有红色思考帽，我们就比较容易使用强烈的字眼，外加语气和表情的辅助。

——我觉得你对这项交易举棋不定。你不想加入，也不想被排除在外。你只想待在会客室里，时候对了才进来。

——你并不是不喜欢摩根，你只是觉得他让你不自在。你很想找个好的理由可以不喜欢他。

——在这点上，我们就是谈不拢。

——这项投资有点“漏气”。不是大量的泄气，而是有点像橡皮艇在慢慢漏气。你没注意到什么，但是一段时间以后，就发现它松软了许多。

红色思考帽甚至可以使思考者像诗人一样表达他的感觉。它使得你所有的感觉都有权利表达出来。

7. 红色帽子思考法概要

戴上红色思考帽让一位思考者能够说：“这就是我的感觉。”

红色思考帽让情绪和感觉合法地成为思考的重

要部分。

红色思考帽让情感得以表露，因此它可以成为思考地图的一部分，也可以用来帮助选择地图上的路线。

红色思考帽提供了一个方便之门，让思考者可以自由进出情感的各种模式。没有红色思考帽，就不可能做到自由进出了。

红色思考帽可以让思考者提问，了解对方的情绪和感觉。

思考者在使用红色思考帽的时候，千万不要想为自己的感觉辩解，或者为它们找出逻辑的根据。

红色思考帽包含两类感觉。一类是普通的情感，包括强烈的恐惧、不喜欢和比较微妙的感觉(如怀疑)等等。另一类是较复杂的感受，比如预感、直觉、知觉、品味、审美观和其他无从目测的感受等等。只要是适合这两类感受的意见，都适用于红色帽子思考法。



黑色思考帽

Black Thinking Hat



1. 谨慎与小心
2. 融和过程
3. 过去与未来
4. 过度使用的问题
5. 黑色帽子思考法概要

黑色思考帽是所有思考帽中使用得最多的。它也许是最重要的思考帽。黑色思考帽强调的是谨慎，戴上它就应该小心谨慎。它可以阻止我们去做不合法的、危险的、无利可图的、有妨害的事情。

黑色思考帽是教会我们更好地生存的帽子。动物必须学会辨别森林里哪些浆果是有毒的，学会对敌人的入侵保持预先的警惕。为了生存，我们必须小心谨慎。我们需要知道什么是应该避免的，辨别什么是有用的，什么是无效的。这都是我们如何生存的基本常识。有时候，一失足成千古恨，不论我们多有才华，都难以挽回一些错误了。

黑色思考帽也是西方文化的基础，因为它也是西方辩证批判思维的基础。传统辩证的基础是指出某些事情是多么地荒谬、矛盾。而黑色思考帽则指出：某些事情与我们的资源条件、政策、战略、伦理规范以及价值观等等如何不相符合。

黑色思考帽是建立在大脑自然机制的基础之上的，这是一个关于“是否相符”的机制。大脑已经

约定俗成地形成了一些定例：世界就是这个样子的。一旦我们遇到某些与定例不符的事情，我们就会觉得不自在。大脑的这个自然机制就保证了我们不犯错误。

食物是美味的，也是生活必需的。但是摄取过多的食物，会让你体重超标，甚至引起其他疾病。但这并不是食物的过错，而是滥用、过度使用和误用黑色思考帽的过错。

六顶思考帽的最大价值之一，就是每个人都会被指定时间来进行谨慎小心的审视和思考。但在这个指定时间之外，就不允许人们继续对每一个讨论点仍然进行批判性的思考了。

经验显示，那些养成了谨小慎微的习惯并以此出名的人，尤其欢迎六顶思考帽的方法。黑色思考帽使得他们批判一切、怀疑一切的能力发挥得淋漓尽致。但是，一旦从黑色思考帽转换到另一项思考帽的时候，就不能再这样谨慎小心地思考了。在很多情况下，小心谨慎的思考者会惊奇地发现，他们在绿色思考帽下是如此富有创造力。



食物是美味的，也是必需的，但不能摄取过量，这犹如不能滥用黑色思考帽一样。

1 . 谨慎与小心

某些东西怎样与我们的经验不符？

为什么某些东露不起作用？

指出困难和问题所在。

遵守法律。

遵循价值观和伦理规范。

黑色思考帽“自然”地符合西方的思维传统。戴上黑色思考帽，我们可以指出哪里错了，哪里不合适，什么是不起作用的。它防止我们浪费金钱与精力，也阻止我们去做傻事甚至犯法。

黑色帽子思考法是逻辑性的思考法。任何批判都应有其逻辑基础。如果要给予情绪化的评价，那是红色思考帽应该干的事，而不是黑色思考帽该干的。比如：

——我不喜欢降价的主意。

——你这是红色思考帽的说的黑色思考帽的看法。请给我逻辑上的理由。

——好。从我们过去的经验来以提供给你具体的销售数据——降来弥补我们的利润损失。当然，我以降价来抵制我们。

黑色思考帽的理由必须是站得住脚的。不论在任何场合，它们都应该是非常有理的，而不是只有让口才好的人去讲才显得有理。

黑色帽子思考法是偏向事物消极和否定方面的。在黑色思考帽下，大脑的注意力集中在找出危险、困难和障碍，关注的焦点在于为什么某些方式不起作用或者不正确。而对事物积极肯定的思考则是在黄色思考帽下完成的。

有人曾建议，应该有一顶被称为“判断”的帽子。在这顶帽子下，思考者同时思考事物的正面和反面。虽然这在哲学上是可行的，但在实际操作中却行不通。大脑在同一时刻只能关注事物的一个方

面。

黑色思考帽的特点就是把思考者解放出来，不用在同一时刻去关注事物的两面。在黑色思考帽下，思考者被鼓励尽可能地小心谨慎。而在黄色思考帽下，思考者则可以尽情地找寻事物的利益所在。你不可能同时把这两种不同的思考都做得很好。

黑色思考帽做出的评价，要依靠特定的语境来理解。比如：“这部汽车每小时只能行驶 50 英里。”

这是什么类型的评价呢？

这可能是白色思考帽的评价，因为它是一个简单的事实陈述。

这也可能是黑色思考帽的评价。因为一般说来，我们都希望汽车的速度比那还要快一些。假如我们有急事要赶去哪里，那么这句话就绝对可以看作是对这部汽车的负面评价了。

我们还可以设想一种语境，证明这句话是黄色思考帽的评价。假如有一个刚刚学开车的年轻人，那么这部汽车对他而言正好合适。因为每小时 50 英里的速度可以大大降低车祸的风险。

黑色思考帽突出了谨慎与小心的价值和重要性。

——我能看出这个计划的确很吸引人。我们已经考虑了它可能带来的所有利益。现在，我们需要黑色思考帽的看法。我们需要知道这个计划有哪些潜在的危险和困难。它有哪些不利因素？

——我们应该意识到有哪些可能的危险，以便加以防范。现在我们开始黑色帽子思考法。

——我很乐意彼得就任这个职位。但最好还是就此做一下黑色帽子的思考。

——自从广告大战以后，我们的销售量戏剧化地上升了。这里有我们需要谨慎的地方吗？让我们戴上黑色思考帽思考一下。

——我们俩都很喜欢这栋房子。但这是强烈的红色思考帽的想法。让我们戴上黑色思考帽想一会儿。

黑色思考帽使得谨慎的思考能够正确地进行。在强调谨慎的同时，它也显示了这只是思考的一种

方式。它应该被正确有效地使用。

为了让每一个建议和主意的价值都得到充分的体现，黑色思考帽应该被透彻地运用。这对建议的采纳和形成都是有益的。

在决定是否采纳某个建议的时候，黑色思考帽帮助人们判断是采用它还是放弃它。最后的决定都是经过白色、黄色、黑色和红色思考帽的综合思考而做出的。

在形成建议的时候，黑色思考帽能够指出这一建议的弱点在哪里，以便使建议变得更加完善。

——这主意看起来不错。但让我们戴上黑色思考帽找一找它有哪些缺点，现在找总比最后才发现好得多。

——我们已经决定要采取行动了。我们现在需要找出所有可能存在的问题、障碍和困难，以便克服它们。所以让我们戴上黑色思考帽想一想吧。

2 . 融和过程

指出思考中的错误。

质疑所提供的证据。

能够得出结论吗？

这是唯一可能的结论吗？

传统的西方式争辩对争辩的过程有过大量的攻击：如果过程是不正确的，那么结论肯定也是不正确的。实际上，结论有可能是正确的，只是没有得到验证而已。

由于六顶思考帽的方法与传统的争辩迥然不同，所以没有必要进行详尽的讨论过程。但是，使用黑色思考帽，就有可能指出思考过程本身的不足。

——你指出的只是一个假设，而不是事实。

——你所告诉我们的并不能得出你那种结论。

——这些数据并不是你上次给我们看的那些数据。

——那是一种可能的解释。但绝不是唯一的解释。

如果允许人们随时可以用这种评论来干扰讨论的话，那么黑色思考帽的价值就全被破坏了。我们又回到了过去那种争论的模式。因此，思考者应该把要批评的论点积累记录下来，当用到黑色思考帽的时候才把它提出来。

在白色思考帽下，如果有人提出了一组销售数据，而另一个在场的人知道这些数据已经过期 5 年了，那么他应该打断会议，指出错误吗？这时，最好是用白色思考帽的方法来表达。比如：

——你提出的这些数据是 5 年前的了。我们没有更多最新的数据了。

因为六顶思考帽与争论的方式是不同的，所以争论的原则在这里并不适用。我们不是要用一个观点驳倒另一个观点，而是要讨论出问题的所有可能

性。

——如果增加监禁和处罚，我们会减少犯罪的发生。

这看起来是一个很符合逻辑的推断，但在事实上却不一定行得通。如果被捕的可能性很小，或者假设很小，那么增加处罚的效果就微乎其微了。增加处罚甚至还可能使得犯罪行为更加残暴：罪犯也许更趋于以杀人来销毁证据。同时，在监狱里呆的时间过长，也可能会使一些偶然犯罪的人在其他囚犯的影响下变成惯犯。

可能性无处不在。远远超乎你的想象。

如果有确切数据证明：增加处罚在长期和短期内确实减少了犯罪的发生，那么这些数据就比纯粹的逻辑推断有说服力得多。

——由于家庭收入的增加，外出度假旅行的人可能会越来越多，机票也会随着降价，旅行也会组织得更好，带孩子出去的麻烦也会越少。

——人们可能会对旅行产生厌倦。科技的进步会为人们提供更多在家娱乐的方式。而外面传播的疾病也会减少人们对旅行的欲望。

正如水平思考法一样，这些可能性被一一罗列了出来。水平思考就是将不同的观点和各种分歧都罗列出来。

逻辑推断要求确定性。而六顶思考帽处理的是可能性。在现实世界里，任何事情都很难确定。任何行动都有很多可能性。

——那确实有可能。但是你还没有证明。

有些时候有的事情确实会变得非黑即白，这是纯粹的逻辑模式。但是大多数的事实情况却是充满了许多可能性的。

虽然黑色思考帽的批判性很强，但是我们也决不允许由此陷入“争论”里面。过程中的错误可以被指出来。不同的意见分歧也应该罗列出来。最后，我们就可以形成一幅关于潜在的问题、障碍和困难的清晰的地图。这是完全可以达到的。

在黑色思考帽提出问题和困难以后，就由绿色思考帽思考如何去克服它们。

会议开始的时候，很难让人们克制住不去与不同意见进行争辩，这就要靠会议主席或者主持人来维持思考帽的纪律了。

3. 过去与未来

未来可能发生什么？

这会与过去的经验相符合吗？

风险是什么？

黑色思考帽的一个很重要的功能就是确定风险。任何被建议的行动都是在将来采取的。“纯学术”思

考与“现实世界”的思考是完全不同的。在纯学术思考中，只要有描述、分析和解释就足够了。但是在现实世界中，却有一个行动的因素——我有时称之为“操作编排”。

如果我们采取行动会发生什么？

这个行动是我们可以接受的吗？

我们具备资源条件去行动吗？

人们会如何反应？

竞争力对手会如何反应？

我们会在哪些地方出错？

潜在的问题是什么？

这个行动会让我们持续赢利吗？

我们必须在自己和他人的经验基础上去掌握未来。

——在通货膨胀时期，人们储蓄得更多。

——在通货膨胀时期，人们储蓄得更少。

这两个说法都是正确的。在通货膨胀时期，有些地方人们储蓄得更少，是因为他们知道钱越来越不值钱。而有些地方人们储蓄得更多，是因为他们觉得自己需要更多的钱。在金融发达的地方，人们会更倾向于借贷而不是储蓄，因为他们知道最终的实际利率可能是负的。

——根据我做了 20 年化妆品生意的经验，我想说，你不可能在保险产品和日用产品上同时建立一个品牌。这是不可能的。

——在酒店经营中，同一个产品可以被定成不同的品牌，标上不同的售价。这已被证明是一个成功的做法。

从经验来说，这两个观点都是有效的。一个可以放置在黑色思考帽下提出来，一个可以在黄色思考帽下提出来。在实践中，我们还可以用黄色思考帽的例证，来对黑色思考帽中的化妆品案例进行反

驳：

——不一定如此，因为在酒店经营中

在展望未来，吸取过去的教训的时候，我们总面对一个同样的问题：这个教训是否相关，现在的环境和过去是一样的吗？

——那个品牌策略对酒店经营来说也许是正确的，因为酒店经营不会同时制造两个产品。但是它并不一定适用于像早餐麦片这样的商业经营。

在黑色思考帽下提出评论的一种方式是：“我认为有个危险……” 比如：

——我认为有个危险，因为我们的竞争对手也会跟着降价。

——我认为牛奶生产过多是危险的。

——我认为新确立的构思会提供不必要的保险。

——将我们的白酒标价过高是有危险的，因为现在世界上许多国家都在生产优质白酒。

4 . 过度使用的问题

批评别人是很容易的。

有的人只喜欢批评别人。

我们需要的是贡献。

正如我早些时候提到的，黑色思考帽是一顶优良的帽子。但是就像其他优良的东西一样，它也会被过度使用和滥用。意大利面是很鲜美的食物，但是如果一日三餐都吃它的话，你也会生厌的。

具有批判性比具有建设性更容易一些。设计一把椅子是很不容易的，但是批评它哪里设计得不好却是很容易的。如果椅子设计得很简单，你可以说

它太古旧太乏味了；如果椅子设计得很精致，你又可以可以说它太庸俗或者太自命不凡了。只要是存心挑剔，那么对任何事情你都可以找到理由进行批判。

有些人通过批评别人来建立自己的价值和形象。在会议中，人人都想介入，想受到注意，想有所作为，而最简便可行的事情就是说：“是的——，但是——。”如果一个建议 95% 是很好的，那么有人就会集中批评剩下的 5%。这在意见产生的阶段是有用的，因为我们可以把这错误的 5% 修正过来。但是在建议因为 95% 的正确而被采纳的时候，这种批评反而会起负作用了。

过度使用黑色思考帽并没有什么帮助。有时，它是由于自我驱使而产生的。有的人不能做出什么贡献，就只会提出一些批评意见。他们甚至养成了这种习惯。在争论中，这种习惯是允许的，它可以指出任何观点的消极一面。

但是一旦使用六顶思考帽的方法以后，他们通常都从“永久谨慎”的模式中转换出来。他们把黑色思考帽运用得很好——而现在他们也能够很好地使

用黄色和绿色思考帽。他们已经很喜欢有机会在更多的模式下表达自己，而不是在原来的争论这一种模式中表达自己。

我们要充分认识到黑色思考帽的价值和重要性，并努力防止对它的过度使用。

5. 黑色帽子思考法概要

黑色帽子思考法强调谨慎。在思考的一些阶段，我们需要考虑风险、危险、障碍、潜在的问题，以及任何一项建议的负面因素。不经过充分的谨慎思考，就贸然采取行动是很愚蠢的。黑色思考帽就是为了避免危险和困难。它指出需要注意的事项。黑色思考帽把我们的注意力集中到值得警惕的事情上。

在决定是否采纳一个意见的时候，可以使用黑色思考帽：我们应该采纳这个意见吗？

在意见形成的时候，也可以使用黑色思考帽：我们需要克服改正的缺点有哪些？

黑色思考帽罗列出未来可能存在的风险和问题：如果我们采取行动，会在哪些地方出差错？

黑色思考帽也强调“符合”。这个意见符合我们过去的经验吗？符合我们的政策和战略吗？符合我们的伦理规范和价值观吗？符合我们的资源条件吗？符合已知的事实和他人的经验吗？

在黑色思考帽下，我们直接关注的是事情“谨慎”的一面。这是生存、成功和文明创造的基础。

黑色思考帽也可指出思考过程本身的错误。但它不等于争论，必须与争论区分开来。黑色思考帽的目的就是将谨慎的观点安放到地图上。

黑色思考帽如果只作为思考的唯一模式，那它就可能被过度使用和滥用。汽车本身不是危险的，但是疯狂开车却能造成危险。同样道理，滥用黑色思考帽毫无疑问会破坏它的价值。



黄色思考帽

Yellow Thinking Hat



1. 正面思考
2. 正面光谱
3. 理由与逻辑证明
4. 建设性思考
5. 远见
6. 与创造力的关系
7. 黄色帽子思考法概要

想象一下阳光。想象一下乐观。黄色思考帽就是要让人们努力去寻找任何一个建议可能带来的利益。在黄色思考帽下，思考者尽力地把建议付诸实践。

戴上黄色思考帽比戴上黑色思考帽要困难一些。我们的大脑里有一种自然的机制来避免危险。但黄色思考帽却没有这样的机制。因此，相对于黄色思考帽，很多人更善于使用黑色思考帽。

我们需要发展一种“价值敏感”。也就是说，对价值要像对危险一样敏感。这是必须养成的一个习惯。我曾经参加过很多会议，在这些会议里，有许多出色的建议被提了出来。但不幸的是，甚至连提建议的人本身都没有意识到自己所提的建议的价值。如果你不能意识到哪些建议是好的，那么所谓的创造性的会议就是一句空话。这也是为什么价值敏感如此重要的原因。

黄色思考帽具有很高的价值，因为它促使人们去花时间寻找价值。黄色思考帽有时还能带给人们

惊喜。一些看起来不怎么样的建议突然被发现了很高的价值。如果我们努力寻找，甚至在最糟糕的建议里面，也能找到它的一些价值。

黄色思考帽同样也有其逻辑基础。对价值的肯定应该有相应的理由。黄色思考帽是一种判断，不是神话。价值是什么？对谁有价值？在什么情况下有价值？价值怎样体现？还有其他价值吗？

1 . 正面思考

正面思考。

黄色代表阳光和光明。

乐观。

专注于利益。

建设性思考，让事物成真。

正面是一种选择。我们可以选择看待事物的正面。我们可以选择专注于所有情况的积极一面。我

们可以追寻利益。

负面思考可以帮助我们防止错误、风险和危险的发生。而正面思考却意味着好奇、愉快、贪婪和“想让事情成功”的欲望。有人也许不认为人类的进步正是依靠了这种想让事情成功的欲望。但是，在我的一本著作《战略：成功的艺术和科学》里，我就提过，具有强烈的追求成功的欲望是所有成功人士的一大特点。

我用“正面思考”来形容黄色思考帽，因为我们所有的行动和计划都是面向未来的。未来是我们的行动和计划取得成功的地方。我们对未来不像对过去那样肯定，所以我们要思索未来将要发生什么。我们做某事是因为它值得去做。正是对事情“值得”或者价值的肯定，构成了我们的正面思考。

即使当我们看待曾经发生过的事情时，我们也可以看到它积极的一面，或者对它做出正面的解释。

——积极的一面是，我们知道他会采取行动。
再也没有不确定的事情了。

——让我们戴上黄色思考帽，看看这件事情积极的一面。柯达已经决定进军拍立得相机的市场，因此他们一定会为他们的产品大做广告。这会让大众更加了解拍立得照片的好处，从而可以帮助我们进行促销——尤其是如果让大众知道我们的产品更好的话。

——那次考试失败对她来说也许再好不过了，不然她怎么会高兴地去当一名老师呢？

只有少数人才具有积极思考的自然习惯。大多数人都是在提出自己的意见时，才进行积极思考。当他们看到某个建议明显地对自己有好处的时候，他们也会采取正面的肯定。黄色思考帽不需要等待什么特殊的驱动。自我利益就是积极思考的坚实基础。黄色思考帽是思考者特意选择的思考机制。积极的思考并不是在看到建议中有利的一面以后才开始的，而是在还没有看到之前就采取积极的态度。戴上黄色思考帽是这个过程的第一步。思考者戴上黄色思考帽，然后按照要求进行积极乐观的思考。



我们可以专注于积极的方面。

正如我前面类推的，红色思考帽以红色为象征，而黄色思考帽以黄色为象征。

——在你采取行动以前，请戴上黄色思考帽，告诉我你对这个办法有什么意见。

——你已经告诉了我你为什么不喜欢这个主意，以及它行不通的各种理由。现在我想请你好好戴上黄色思考帽，再告诉我还有什么其他的看法。

——从黄色思考帽的观点来看，你认为以塑胶代替金属有什么好处？它们的成本几乎是一样的。

——我认为马铃薯片的包装可以采取双包装式，但似乎没有人表示赞同。大家能否戴上黄色思考帽来提提意见？

——我不想要一个中立或者客观的观点，我想要一个纯粹的黄色思考帽的观点。

——我的黑色思考帽告诉我，这个新式的便宜打火机会破坏我们的销售。但是从黄色思考帽看来，这种打火机又会扼杀中间市场，把买主驱赶到较昂贵的市场，所以这对我们也是有好处的。

——现在戴上黄色思考帽有些困难，但是报业罢工会让人们意识到他们是多么需要报纸，而且报纸在某些方面比电视要好。

虽然黄色思考帽是积极的思考，但它和白色、黑色思考帽一样，也需要相当的训练。它不仅可以对事情做出正面评估，还可以寻找一些事情的积极意义，虽然有时这种寻找并没有收获。

——我戴上了黄色思考帽，但是我找不到什么正面的意见可说。

——我会戴上黄色思考帽，但我不敢肯定能找到正面的东西。

也许有人会说，除非事情积极的一面很明显，否则它不见得有什么价值。也许大家搜肠刮肚找出来的正面观点，实际上并没有多少实用价值，这很不划算。这些都是人们对认知的误解。有时候，大部分人都看不出来明显的正面利益，但大企业家却

能独具慧眼。他们能够看到身边并不明显的价值和利益。价值和利益并不是随处可见的。

2.正面光谱

什么时候乐观会变成愚蠢？

由充满希望到合乎逻辑。

什么是现实主义？

有些人对站在自己一边的人都很有好感——即使已经受到他的欺骗。他们觉得他很真诚，只是受到某些事情或者同事连累。他们记得他是如何说服他们的，而且也甘愿受到欺骗。

有些波莉安娜(Pollyanna，小说中的人物，乐观者的代表——译注)型的人物简直是乐观到了愚蠢的地步。有些人一心盼望能够中彩票头奖，而且这似乎就是他们的终生所托。有些工业界的人士，看着巨大的阿司匹林市场，幻想着如果能够分一杯

羹，也就受用不尽了。

在什么时候，乐观会变成愚蠢和空想呢？黄色思考帽没有限度吗？黄色思考帽不该考虑到可行性吗？谨慎的思考都属于黑色思考帽的范围吗？

正面光谱的范围是从过分乐观的极端到逻辑上的实际性为止。我们必须小心对待这个光谱。历史上曾经充满了超越现实的理念和梦想，但当它们激励人们付诸行动以后，都终于实现理想，美梦成真。如果我们只将黄色思考帽限制在安全熟知的事物上，那就很难有进步了。

关键在于乐观之后要付诸行动。如果这些行动只限于满心期望（比如希望中彩票头奖，或者奇迹发生），那么这种乐观就是盲目的。如果你的乐观引导你在某些方向采取行动，那么就不是很轻松容易了。过分乐观会导致失败，但并不总是如此。只有期望成功的人才会成功。

——在冰河上坠机还能生还的希望十分渺茫。
但是我们还是去找找看吧。

——这个新政党很可能会分散对手的票源。

——如果我们大力宣传这部影片，就很可能大捞一笔。

——它很可能会成为年度名车。我们必须赶上这股热潮。虽然不见得如此，但我们一定要有所准备。

黄色思考帽和其他思考帽一样，都是为了在地图上涂上颜色。因此，乐观的提议应该被标志在地图上面。在把它们标志在地图上面之前，没有必要进行仔细地评估。但是，我们还是可以大致估计一下这些乐观提议的可能性如何。

一个简单的可能性分类如下：

已经证实

很有可能——从我们的经验和知识来看

有好机会——通过不同事物的综合

一般

只是可能而已

渺茫或者遥不可及

这和我们白色帽子思考法里的排列有些相像。

也许我们永远不会选择遥不可及的事情，但是它也必须被放进地图里。这样，我们就可以选择它，或者设法改进。如果不把它放在地图上，那就毫无选择的机会了。

——我知道他很忙，而且索价极高，但我们还是可以和他联系，请他来主持开幕式。他说不定还会答应。最坏的也不过就是拒绝而已。

——每个女孩都想当明星，但是只有少数人如愿以偿，所以成功的希望并不大。然而，还是有人做到了。如果你想，就试试看吧。

——你在小村庄的古董店里不大可能会找到宝物。但是有许多艺术瑰宝都是藏在人们意想不到的地方。

3 . 理由与逻辑证哦

正面观点的根据是什么？

你为什么认为它会这样发展？

乐观的背景原因是什么？

正面的评估是建立在经验、可靠的信息、逻辑推断、暗示、趋势、猜测和希望的基础之上。黄色帽子思考者需要说出自己乐观的理由吗？

如果不提出理由，这种“好的感觉”可以作为一种感觉、预感和直觉，在红色思考帽下提出来。但黄色思考帽却必须比这更进一步。

黄色思考帽包含了正面的判断。黄色帽子思考者应该尽其所能地为自己的乐观提出最有力的支撑。这点必须做得彻底周到。但是黄色思考帽并不限于只提出能被成功解释的观点。换句话说，你必须尽力为自己的乐观做解释，但是如果解释得不够成功，那么你的想法还是可以作为考虑的一部分。

黄色帽子思考法的重点在于发掘利益与正面思

考。我们设法发掘可能出现的利益，然后设法为它做出解释。这种解释只是用来强化这个建议。如果在黄色思考帽下，都无法提出逻辑证明，那就再也没有地方能够提得出来了。

——我的黄色思考帽告诉我，煎蛋卷是道好菜。因为人们越来越注重食疗，欢迎低热量的食物。还有，人们早餐都不大吃鸡蛋了，因此其他的蛋食就会比较有销路。

——我们做个活动手套如何？手套不仅可以用来取暖，还可以用来整理车子、吃东西、做家务等等。今天，人们该为自己多想想了。他们越来越在意自己的仪表和手的保养。

4. 建设性思考

让事情成功。

提案和建议。

设想有 8 个善于批评的聪明的思考专家围坐在会议桌前，共同讨论改进城市供水问题。等到有人率先提出建议，讨论才能够开始，而这些受过批评训练的脑子才能尽情发挥。但是，提议从何而来呢？谁又受过提出建议的训练呢？

批判性思考是思考的一个重要部分，但仅有它是不够的。我强烈反对人们只接受批判思考的训练。这只是西方传统的思考，对全部的思考来说是不够的。

黑色思考帽已经包含了批判性思考这一部分。我曾经清楚地指出，戴上黑色思考帽的思考者必须尽情地发挥批判性思考：他的批评应该尽可能的严厉。这是思考的一部分，而且必须做好。

至于建设性和启发性的思考，就是黄色思考帽所应该做的事了。想法、意见和提案都是来自黄色帽子思考法。稍后，我们还可以看见在进行创意时，创造性的绿色思考帽扮演了重要的角色。

建设性思考正适合于黄色帽子思考法，因为它

是对事情的积极肯定。议案的提出都是为了把事情做得更好。这可能是解决一个问题，也可能是做些改进，或者利用一个机会。在任何情况下，提案的目的都是为了带来正面的利益。

黄色思考帽有一个方面，是关于反应性思考。这是对事情正面的评估，与黑色思考帽的负面评估正好相反。对于面前的提案，思考者的任务就是找出它的积极部分，就像黑色帽子思考者找出它的消极部分一样。在这一章里，我们关注的就是这样的层面——黄色思考帽的建设性思考。

——为了改进供水的问题，我们可以在艾金河上建一个水坝，这样我们就有一个蓄水池了。

——在 50 英里外的山里有充足的水源。我们是否可以做个输水管呢？

——一般的冲水马桶一次就会冲掉 8 加仑的水。而有些新的设计只会用掉 1 加仑。这样，一个人一天就可以节约 30 加仑的水，全镇一天就可以节约 900 万加仑的水。

——将废水回收利用怎么样?我听说有种新的薄膜方式很经济。我们还可以减少一些处理问题。我们是否可以再深入研究看看?

这些都是很具体的建议。一旦有了一个建议,就可以对它进行深入讨论,最后进入黑色或者黄色思考帽的评估。

——戴上你的黄色思考帽,再给我一些具体的建议。提案越多,对我们越好。

——约翰,你有什么建议吗?我们如何处理这个问题?戴上你的黄色思考帽想一想吧。

此时,有的人会认为应该由“供水专家”来提出这些建议,而不是一些门外汉在那里瞎忙活。专家们提出建议以后,才应该由门外汉来进行批评和评估。这有些像政治家的做法:技术专家提出意见,而由政治家来评估其可行性。在政治上,这样做也许行得通。但在其他领域里,比如商业界或者个人

化的思考，思考者就必须是自己的专家，必须有自己的主见。

提案和建议从何而来？黄色帽子思考者如何解决这个问题呢？

本书中，没有对这些设计和解决问题的各种方法进行讨论。我在我的其他书里涉及了这些问题。黄色帽子思考法并不需要你特别聪明。它包括处理问题的一些常规。也包括一些已知的使用方法，以便使讨论产生一个解决的方法。

一旦黄色思考帽引发人们开始寻找提议，那么提议就不难找到。

——摘下你的黑色思考帽。不要再讨论现有的提案。戴上黄色思考帽，再多提出一些建议吧。

——让我继续戴着黄色思考帽，我提议让我们的私人企业以竞争性的价格来卖水。

——不，我们不是要转换到黑色思考帽。我不相信我们已经想尽所有的办法了。没错，我们可以

找一些专家和顾问来咨询，但事先我们应该想好一个方向。所以让我们戴着黄色思考帽再想一想吧。

因此，黄色帽子思考法既适用于提案的产生，也适用于对提案的积极评价。除了这两个方面，还有第三个方面。即发展或“建立”一项提案。这不仅仅是对提案的正面评估，而是更进一步的建设。所提的建议可以再经过修饰、改进和强化。

在这个改进层面里，黄色思考帽还可以改进黑色思考帽所找出来的错误。黑色思考帽虽然可以找出错误，但是需要黄色思考帽来进行修正。

——如果我们把供水问题交给私人企业，就有使全镇的水源被垄断的危险，垄断商可以随心所欲地制订价格。

——我们可以给他一个最高限价。这可以参考现在的价格和通货膨胀的情况而定。

我想强调一点，在黄色思考帽的建设性思考中，

并不需要你特别聪明。这只是一种提出具体建议的欲望而已——即使这些建议平凡无奇。

5 . 远见

面向未来。

“如果”的价值。

最好的前景。

远见包含了臆测与希望。投资者，尤其是那些建筑商和证券商，天生就具有一种远见。建筑商在还没有顾客之前，就着手盖房子，然后再开始寻找顾客。

任何有远见的人都对潜在的利益有强烈的感觉。

黄色帽子思考法所涉及的不仅仅是判断和提议。它代表着一种态度，即以乐观的期望来面对情况。黄色帽子思考法可以瞥见未来可能出现的利益与价值。一旦它有所发现，就会朝着这一方向努力发掘。

在实践中，客观判断与寻找正面价值的意图有很大的不同。我现在所说的远见就是指黄色帽子思考法中向前伸展的层面。

——现在有一种很受欢迎的新的速食品，它是一种用墨西哥方式烹煮的鸡肉，叫做“波洛”。戴上你们的黄色思考帽，谈谈你们的看法。

——保险的险种太多了，人们很容易搞混。我们是不是可以用一种“外衣”的保险方式，使每一种保险都包含在里面。戴上黄色思考帽看看这个提议，然后告诉我你们的想法。

黄色思考帽这种远见性的思考纯粹是对机会的一种思考。它不是对问题的解决或者改进。人们有时被迫要解决问题，却从未被逼着去寻找机会。然而，每个人都可以自由寻找机会——只要他们愿意。

远见思考必须从最好的前景入手。这样，你就可以找出提议中最大的可能利益。如果在最好的前景里，利益都相当微薄，那么这个提议就不值得去

执行。

——从最好的前景来看，如果另一家商店被迫关门，那我们就可以独占这个地区所有的生意。但是我并不认为这有多大好处。其他商店还是在尽力竞争。

——在最好的前景里，利率会上升很快，我们固定的可让度抵押就会使我们的房子很好卖。

如果预期利润十分可观，那我们就要看整件事情有多大的希望，以及获得这种利益的可能性有多大。

就远见的层面而言，黄色思考帽使我们想象到最好的前景和最大的利益。黄色思考帽能够评估它的“希望”有多大。最后，黑色思考帽就可以对此提出疑问。

我们可以根据过去的经验，预测未来可能产生的机会。“如果”有些特别事件发生，或者某些情况有所改变，机会也会来临。

——“如果”利率降低，债券价格就会提高。

——“如果”燃料价格降低，卡车的销路就会变好。

发现可能的变化——“如果”，就是黄色帽子思考法的远见的部分功能。

一项行动和决策绝对不是根据“如果”的假设而决定的——虽然有些防御性的措施，比如防火保险，就是例外情况。“如果”是黄色帽子思考法的一部分。

在黑色思考帽的功能中，也有一部分是在挖掘“如果”，不过它找的是风险与发生危险的可能性。而黄色思考帽发掘的则是正面积极的冒险，我们称之为“机会”。

——在哪种情况下，酒店连锁会有利可图？

——如果利用卫星传播，广告业会产生哪些新的机会？

黄色帽子思考法里的远见与幻想也有关系。

前面我提到过黄色思考帽里的幻想和梦想的成分。在某些方面，幻想是超过远见的，因为幻想中设定的目标可能遥不可及。

但是，任何设想的最初阶段都是一种幻想。**就像一个好的推销员，他总是先自创一个美妙的幻想，邀请顾客与他分享。于是推销成功。**设想者也是先卖一个幻想给自己。有了幻想，然后才有形式和细节。这个幻想包括了利益和计划的可行性：它可以做，而且值得去做。

没有成就感和价值感，人们是很难做事的。

——我幻想住在这里的花费并不高。我想我可以想办法做到。

——我幻想有种不同的经济形态，它会以新的方式去平衡健康和生产力之间的问题。

——我幻想每个学校都可以教授这种思考方式。有些国家已经开始这么做了。

幻想所造成的兴奋和刺激远远超过客观判断所能带来的。幻想可以为思考与行动设定方向。这是更进一步的黄色帽子思考法。

6 . 与创造力的关系

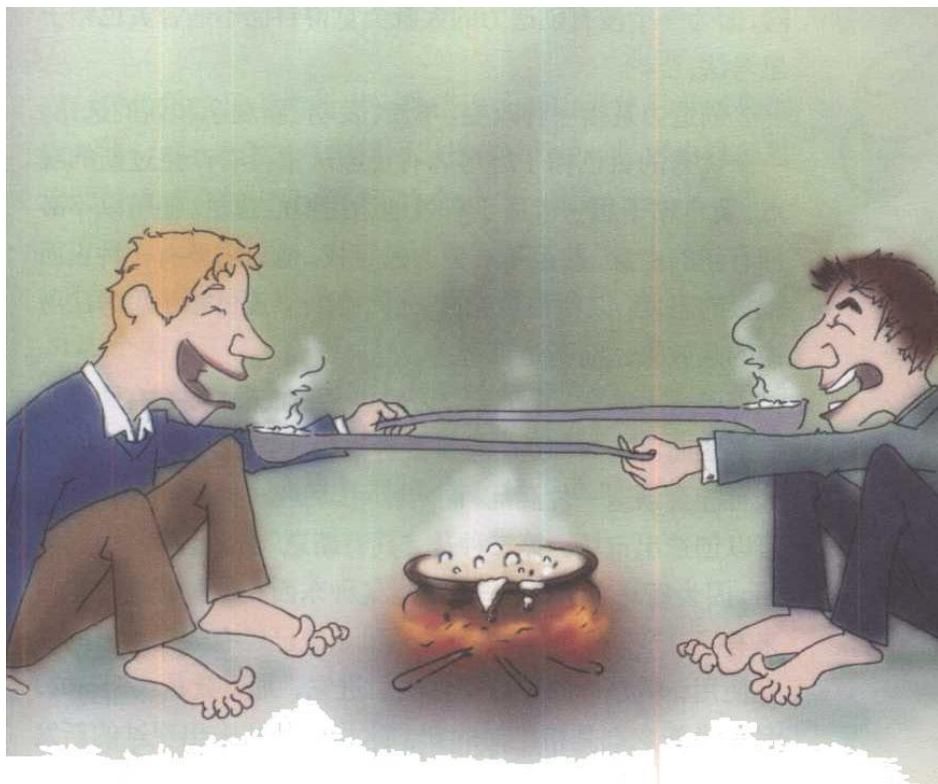
建设性与创造性之间的差异。

效果与改变。

新想法与旧念头。

黄色帽子思考法与创造力并没有直接联系。我们下一章要讲的绿色思考帽才是有关创造力的思考法。

黄色思考帽里的肯定层面是创造力所必需的。而黄色帽子思考法的正面评估与建设性层面，也是创造力必不可少的。然而，黄色思考帽与绿色思考帽仍然截然不同。



一个好的推销员，总是先自创一个美妙幻想，邀请顾客与他分享，于是，推销成功。

一个人可以是优秀的黄色帽子思考者，但却有可能毫无创造力。如果把黄色和绿色思考帽混淆起来，就会十分危险，因为一个没有创造力的人就会觉得自己不适合黄色帽子思考法。

创造力是指一种改变、革新、发明、新观念和

新的选择。一个优秀的黄色帽子思考者有可能从来没有产生过新的观点。黄色帽子思考者适于有效地运用旧的想法。他可以不必拥有新的主意，甚至不必费力去寻找。他只需要有一种正面积极的态度，以便最后完成工作。因此，黄色帽子思考法所谈的是效果，而不是惊奇。

创造力的意义很广泛，因此容易造成混淆。它有两个不同的层面：第一种是“带来某种事物”。在这个方面，有的人可能会创造一片混乱，而木匠可以制造一把椅子，企业家可以创造出市场。第二种是“具有新意”。这也容易引起混淆，因为新意有两类，一类是指某种东西在某种意义上比原来有了改变。例如，虽然一种通讯系统已经有成千上万的人在使用，但是你的办公室首次引进它，那它就是“新”的。另一类新意则是指绝对的新。这指的是从未出现过的新发明、新观念等等。

谈到艺术家的“新”，就有些难以辨别了。比如，一位画家创作了一幅从未有过的画。因为这幅画与以往的画完全不同，所以你可以称它“具有新意”。

但是，在这幅画里，可能并没有新的观念和认知。这位画家也许有某种强烈的风格，但他的作品每次运用的都是这种风格。因此，就其风格而言，他已经形成了一条生产线，没有新意可言了。

黄色帽子思考法和“带来某种事物”具有密切的关系。黄色思考帽可以采用别处已经用过的想法来进行思考，也可以发现一些新的方法来处理问题。但是黄色思考帽和改变观念或者认知并没有关系。这是绿色思考帽应该做的事。

从肯定积极的角度看待问题，本身就可能产生一些新的想法，这是黄色思考帽可以做到的。

——这杯威士忌并不是半空的，而是半满的。

就像黑色思考帽指出一项错误，而由绿色思考帽来加以纠正一样。黄色思考帽也可以提供一个机会，再由绿色思考帽采取新奇的方式来利用这个机会。例如：

——越来越多的人要在市区内停车。我们如何利用这个需求？

——如果我们能吸引更多的旅行商人来住我们的酒店，就可以提高房价。我们怎样做呢？先有了这个想法，然后再戴上绿色思考帽，找些新的点子。

7. 黄色帽子思考法概要

黄色帽子思考法是积极而有建设性的。黄色代表阳光、光明和乐观。

黑色帽子思考法是一种负面的评估，而黄色帽子思考法是一种正面的评估。

黄色帽子思考法里有一个正面光谱，其范围的一端是逻辑与事实，另一端是梦想、幻想和希望。

黄色帽子思考法会探寻事物的价值与利益，然后努力地为它们寻找合理的证明。黄色帽子思考法不仅仅要寻求安全、稳定的乐观期望，其他形态的乐观期望也属于黄色帽子思考法的范围。

黄色帽子思考是具有建设性和启发性的思考。它可以做出具体的建议和提案。它关心的是如何操作，如何让事情成功。建设性的黄色帽子思考的目标就是取得效果。

黄色帽子思考法具有前瞻性，寻求各种机会。它也允许幻想和梦想的存在。

黄色思考帽既不是红色思考帽那种纯粹的积极乐观的情绪，也不是绿色思考帽那种直接的创造新想法。



绿色思考帽

Green Thinking Hat



1. 创造性思考
2. 水平思考法
3. 发展而非判断
4. 诱因之必要
5. 选择
6. 个性与技巧
7. 意见的处理方式
8. 绿色帽子思考法概要

绿色思考帽是充满生命力的思考帽。想象一下草木，想象一下生长，想象一下新发的绿叶和枝芽。绿色思考帽是创造性的思考帽。

绿色思考帽使我们提出新的想法。在绿色思考帽下，我们排列出各种可能的选择。这既包括原有的选择也包括新产生的选择。绿色思考帽让我们对提出的意见进行修正和改进。

绿色思考帽的价值就在于：让每个人都留出专门的时间进行创造性的思考。创造性不再是提建议的人本身的事情，坐在会议桌旁的每个人都可以创造新想法。当使用绿色思考帽的时候，每个人要么就努力创造，要么就保持沉默。而人们都不喜欢保持沉默，所以他们常常会跃跃欲试。

为创造性的思考留出特定的时间是非常重要的。这就承认了创造力是思考的一个关键成分。

“期望”也是同样重要。人们总是能把他们寄予期望的事情做好。他们也会擅长于玩创造性的“游戏”。结果，那些从来没有想过要创造的人也开始创

造性地思考。他们的自信由此加强，很快就会和其他人一样有创造力了。

在绿色思考帽下，可以允许你提出各种“可能性”。可能性在思考中的角色比人们想象的还要重要。没有可能性，就没有进步。两千多年前，中国的技术远远超过西方的技术。但后来中国的进步似乎就停止了。通常的解释是，中国人不喜欢假设。没有可能性假设这一关键因素，进步就是不可能的。

有些人相信只有分析信息和逻辑推断才能产生思维创新，这其实是错误的。没有假设，我们甚至不能从新的角度来看待信息。

在绿色思考帽下，我们可以把建议的发展转化成为事实来考虑：“我们可以做这个，也可以做那个。”此时，对于黑色思考帽所提出的困难，我们也可以努力克服。绿色思考帽可以将提议做些改进以避免困难，也可以要求有其他的提议。

绿色思考帽不仅包括大胆的创造力，也包括审慎的创造力。

如果绿色思考帽提出了大量的建议和可能性，

在会议时间内就可能无法全部地考虑。这时，就要用红色思考帽来挑选出感觉上比较适宜的建议。比如，挑选出成本较低的，或者容易试验的建议。而其他的建议可以以后再讨论。这样，就保证了有充足的精力来进行绿色思考帽的思考。

1. 创造性思考

新想法、新观念和新认知。

审慎地创造。

选择以及更多的选择。

改变。

解决问题的新途径。

绿色思考帽指的是新的想法和看待事物的新方式。它**要求我们从旧观念跳出来，发现更好的想法**。绿色思考帽强调有所变化，要求人们在这一方向审慎地集中地进行思考。



我们应该从旧观念中跳出来，发现更好的想法。

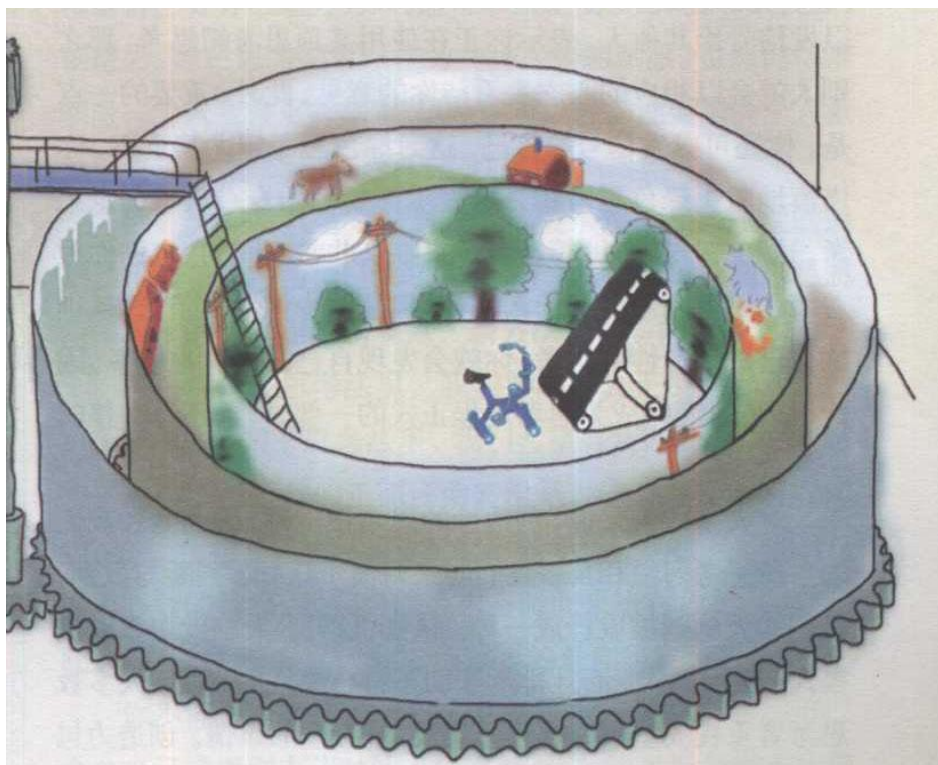
——戴上你们的绿色思考帽，让我们来想些新点子。

——我们已经身陷泥沼了。我们一直在旧调重弹，现在我们迫切需要新的办法。让我们用绿色思考帽谨慎地思考一下吧。

——你提出的是传统的处理方式，我们会加以考虑。但是先让我们戴上绿色思考帽 10 分钟，看看有没有新的办法。

——这需要由绿色思考帽来解决。

我们需要创意，除此之外别无办法。我们需要创意，是因为有了它，事情可以办得更有效率。思考的目的应该是为了把事情办得更有效率。然而，



有时候我们必须审慎地集中地去利用创意。就像红色思考帽使我们进入“感觉”的角色，绿色思考帽使我们进入创造的角色。

事实上，相对于其他思考帽而言，我们更需要绿色思考帽。在运用绿色思考帽的时候，我们可以先进行一些不合逻辑的创意，然后以这些创意刺激出更合理的好的意见。因此，在我们设法刺激新观念的时候，也许会扮演取乐或者小丑的角色。但是我们必须把这两种情况分清楚，一种是真正的建议，

另一种只是诱因而已。新的创意就像脆弱的种子，需要绿色思考帽的保护，避免立即受到黑色思考帽的否决。

正如我前面多次提到的，六顶思考帽有好几个方面的用法。你可以要求某人戴上某顶思考帽，按照那顶思考帽的方式去思考。你可以暗示他那种思考方式是必要的。你也可以发信号给其他人，表示你正在使用某顶思考帽思考，那么别人就会以相应的心态去看待你的意见。此外，重要的一点是，你还可以发信号给自己。这对绿色思考帽尤其重要。你谨慎地戴上绿色思考帽，这表示你要开始专心从事创意思考。这和守株待兔地等待点子来临是非常不同的。也许你戴着绿色思考帽却没有收获，但是至少你尽力了。你越训练自己做创造性的思考，你就会发现自己的创意也越多。因此，绿色思考帽成为思考过程正式的一部分，而不是奢侈的一部分。

对大多数人来说，创造性的思考很困难，因为它和我们的自然思考习惯相反。我们向来习惯于认知、判断与批判，我们的大脑则被设计成一种“认

知机器”。大脑就用来设定模式、使用模式，而且排斥一切不符合模式的事物。大多数思考者重视安全感，他们喜欢做“正确”的事情。创造力包括刺激、发掘与冒险，它也包含“思想试验”。你无法预知试验的结果会如何，但是你必须能够执行这个试验。

——记住，我正戴着绿色思考帽，因此我可以这样说这样的话。这也是绿色思考帽的目的。

——我想我们该戴上绿色思考帽了。因为我们一直都太消极。这不是黑色帽子的思考法吗？

——我的绿色思考帽建议我，我们可以给长期监禁的囚犯一笔出狱金，以帮助他们回到社会，避免他们再犯罪。如果你高兴，就当我是抛砖引玉吧。

——通过绿色思考帽，我建议我们解散业务部门。

绿色思考帽本身并不能使人们变得更有创造力。但是，它可以使思考者有时间集中精神加强创造力。如果你花越多的时间寻找办事方法，你就越有希望

获得更多的变通方式。希望自己更有创造力的人，通常都会花很多时间训练自己的创造力。绿色思考帽可以作为一种人为的刺激。虽然你很难刺激一个人变得更有创意，但是你可以轻易地要求一个人戴上绿色思考帽，努力进行创造性思考。

创造力并不只是要求思考者积极乐观。积极乐观的感觉属于红色思考帽，正面的评估属于黄色思考帽。而绿色思考帽要求的是真正的新观点、新方法和更多的选择。

在白色帽子思考法里，我们要的是真正中立客观的信息。而在黑色帽子思考法里，我们希望有负面的评估。黄色帽子思考法能给我们正面评估，但是，这并非随时可以做到。在绿色帽子思考法里，我们不能要求任何成果，我们只要求心智的付出。我们可以要求有时间来进行创见。即便如此，我们还是可能一无所获。但重要的是你确实努力付出了。

你不能命令自己或者别人具备新的点子。但是你可以命令自己或者别人花时间去找寻新点子。绿色思考帽为此提供了途径。

2 . 水平思考法

水平思考及其与创造力的关系。

幽默与水平思考。

在自我组织的信息系统中变换方式。

谈到绿色帽子思考法的时候，我用的是创造力一词，因为这是较普遍的用法。也许有许多本书的读者没有听说过“水平思考法”这个概念。在这里，我想指出的是，绿色帽子思考法涵盖的范围很广，并不只限于“水平思考法”。

我在 1967 年首创了“水平思考法”这个概念，现在它已经正式成为英语语言的一部分；《牛津词典》上就记载着我创造的这个词。

创造“水平思考法”有两个原因。第一个原因是，创造力这个词的意义太广泛了，显得有些笼统含糊。我在黄色帽子思考法里也提到过，创造力似

乎涵盖了一切事物，比如创造混乱，或者创造一首奏鸣曲。简要地说，“水平思考法”是一种对观念和认知的改变，而这种改变是由过去决定的经验组织形式。

第二个原因是，在活跃的自我组织的信息系统里，“水平思考法”是建立在信息运作的基础上的。

“水平思考法”是在不对称的形态系统里变换形态。我知道这听起来太技术化了，而且在运用水平思考法的时候没有必要了解它的技术基础。但是，技术基础确实存在。就像逻辑思考来自于象形文字的意义一样，水平思考法也是来自于这种形态系统。

事实上，幽默与“水平思考法”有很近的关系。两者都是依存于认知形态的不对称性。这是在某种事物明朗化以后，大脑突然产生灵感和洞见的基础。

“水平思考法”的审慎技术（从诱因到发展），都是建立在模式系统的作用之上的。这些技术是用来超越既定的模式的，而不是要墨守成规。当思考者进入一个新的模式时，创意就可能灵机一动地产生了。

我们的思考文化大多属于思考中的“资料处理”部分。我们发展了卓越的系统，如数学、统计学、资料处理、语言和逻辑等。但这些系统只能处理文字、符号和认知关系。正是认知将我们身边复杂的世界简化成为这些形态。而正是在认知的领域里，水平思考法要力图改变既定的模式。

水平思考法涉及态度、习语、步骤和技术。我在《水平思考法》和《管理中的水平思考》两本书中做了详细介绍。因此，本书不再予以赘述。

但是，我仍然要在以后的章节里介绍水平思考法的一些基本要点，因为这些要点对绿色帽子思考法而言也是基本的。

3. 发展而非判断

把想法当成踏板。

这对我有何帮助？

思考的进一步效应。

在通常的思考中，我们使用的是判断力。比如：这和我所知的比较起来如何？这个想法与我的经验相符吗？我们对事情要么判断它合情合理，要么判断它行不通。批判性思考和黑色帽子思考法，就是主要运用判断来衡量事情是否与已知相符合。

我们可以称之为落后效应。我们根据过去的经验来评估一个想法。就像描画事物不能走样，我们也希望一个意见能与我们的知识相符合，否则，我们怎么知道它是正确的呢？

对我们的大部分思考而言，判断（尤其在黄色和黑色帽子思考中）是必不可缺的。然而在绿色帽子思考法里，我们必须换个说法。我们以“发展”来代替“判断”。

发展是水平思考法中的一个关键词语。我想清楚说明，发展并不意味着不要判断。许多早期的创造性思考提出要延缓或者暂时放弃判断，但我认为这太薄弱了，因为它只告诉了读者不该怎么做，却没有告诉应该怎么做。

“发展”是动态的术语。我们采用一个想法，是因为它有发展的价值。有许多审慎的方式可以让我们获得发展的价值，包括：析取出原则，集中寻找差异等等。

谈到发展，就应该有进步效应。我们采用一个建议，是要看它能够带给我们什么效应和进步，能把事情做到哪一步。所以，我们利用一个想法来带领我们前进。就像我们过河的时候通过踏脚石到达对岸一样，我们也是把新的想法作为踏脚石，帮助我们从一个模式进入到另一种模式。

我们将会看到，新的想法和发展是结合在一起的。没有发展，我们就不能把新想法化为现实。而如果没有新的想法，我们就会仍然受过去的模式的限制。

——我让你采用这个想法，是因为它具有发展的价值，而不是判断的价值。设想每个人都是警察，情况将会怎样？

在 1971 年 4 月《纽约杂志》的封面故事里，我提出了“邻里互助”这个主意，结果，现在美国已经有 20000 个社区在使用这个想法。这个想法建议社区居民充当警方的耳目，以协助预防犯罪和案件侦察。据说，采用这一做法的地方，犯罪情况都大大减少了。

——假设我们做个汉堡广场，会有什么进步？

——设想一种可以互相通用的保险债券，人们可以直接互相购买。戴上绿色思考帽，想想这个主意怎么样？

这一建议也许可以引导出一个决定：保险真的可以自由买卖。人们也许就会开始衡量自己的事故发生率。如果你是 AAA 型的事故发生率，那么在这种通用的保险债券里，你就会有某些好处。如果你是 AA 型的，那你得到的好处就会少一些。

有时候，我们采用一个创意，把它当作一块踏板，最后形成一个完全不同的想法。我们只是从这

块踏板抽取一些原则，然后再运用这些原则。有时候，我们可以留下一个“种子”一样的创意，细心灌溉，直到它形成一个成熟的计划。对于模糊的想法，我们也可以把它慢慢雕塑，使它成为具体实际的概念。这些都是发展的方面。要切记的是，我们是在使一个想法得到发展，或者是因为一个想法得到发展。

——假想让每个想要获得升迁的人都穿上黄色衬衫或者上衣。戴上绿色思考帽，看看这个想法会有什么帮助。

——它使我想到选择穿黄色衬衫的人的自我形象。他必须维护这个形象。

——这样做可以使我们发现那些有雄心壮志的人，他们平时因为天分的关系，没有受到注意。也许我们可以训练这些人，让他们有机会一展抱负。

——这让我想到游戏的规则。黄色衬衫会成为尽人皆知的升迁游戏的明确规则。这样，员工们就会知道，如果他们想升迁，他们应该怎么做。



我们可以留一个“种子”创意，细心灌溉，直至它形成成熟的计划。

——这使我想到不想升迁的人。他们可以不穿黄色衬衫，表示他们想停留在原位。

——这使我想到寻找领导人的办法。一个人在冒险穿上黄色衬衫之前，必须先完全肯定自己在周围同事之间，处于何种地位。

在这样的发展方式下，许多有用的点子就冒出来了。在这些点子中，穿上黄色衬衫只是一种比喻的做法。

——我想建议在星期六工作，在星期三可以休息。你们能不能戴上绿色思考帽考虑考虑？

——由于没有人愿意在周末工作，所以建议，我们是否可以另外雇用长期的周六一周日工作队。这似乎不太行得通，不过请先用绿色思考帽想一想。

事实上，最后这个点子被采用了，而且做得很成功。在考虑一个创意的时候，先用绿色思考帽想一想，会使这个想法显得很吸引人，而且值得一试。

(在这个方面，黄色思考帽也有同样的效果。)

对一个想法进行发展，其力量远远大于对它的正面评估。这是一种启动的过程，而非判断的过程。

这个建议有什么利益？这个意见有什么不同？这个想法暗示了什么？这个点子有什么帮助？这些问题都是针对思维发展过程中的一部分。

要注意的是，绿色帽子思考法以发展来取代判断。

4 . 诱因之必要

使用单字：po

荒谬事物的逻辑。

随意诱因。

“科学发现”被描述得好像是从逻辑一步一步演化而来的。有的时候，事实的确如此。但是有的时候，这种按部就班的逻辑演化只是事实发生后的

一种“后见之明”。往往是一次意外的错误或者事故，导致了新事物的形成。抗生素的发明，是因为一次青霉素培养器皿意外地受到了污染。而哥伦布之所以能大胆航行大西洋，据说是因为他用古老理论计算环游世界的航程时，发生了严重的错误。

大自然充满了种种诱因。我们无从寻找诱因，因为它不存在于现存的想法里。它的角色就是让思考从现存的模式跳脱出来。

诱因的逻辑直接来自于不对称模式系统中的逻辑(见“po”：在对错之外)。

我们可以坐下来等待诱因，或者也可以审慎地去制造诱因。这就是水平思考法。利用诱因是水平思考法的一个基本部分。

在以下的章节里，我们将会讨论如何使用诱因。我们使用诱因是因为它们具有发展的价值。现在，我们可以看看如何建立诱因。

许多年前，我创造了“po”这个单词，以它来表示具有发展价值的诱因。如果你愿意，它也可以代表“诱因的操作”。

po 扮演着宣布休战的白旗的角色。如果一个人接近城墙时，挥舞着一面白旗，城上的人就不会开枪射击。同样的，如果一个主意是在 po 的保护下提出，那么就不应该用黑色思考帽来攻击它。

正如我以前说过的，在某种情况下，po 也和绿色思考帽一样，都允许思考者提出甚至“疯狂的”想法。绿色思考帽包含的范围较广，但 po 的范围就比较明确。所以，最好是两者兼用。比如：游。

——po：车子该有方形的轮胎。

——po：飞机该倒向着陆。

——po：顾客购买东西时，卖主该付钱给他。

——po：经理人该提拔自己。

——po：造成污染的工厂应该处在自己工厂的下游。

最后一个诱因加以发展，就可以建议造成污染的工厂合法地建在河流下游。它取用的水就是自己排出的废水。那么它就会第一个明白自己造成了什

么样的污染。

“po”这个词也可以说是来自于假设、假想、可能，甚至是诗。从这里面得来的任何主意都是可以加以发展的，是为了诱发更多的东西。

根据定义，我们通常的经验里不可能有荒谬的或者不合逻辑的想法。因此，po 的想法不属于现存的模式。从而，诱因就将我们逼出认知的习惯性模式。当我们将诱因加以发展的时候，可能发生三种情况：我们可能根本无法发展；我们可能会回到一般的模式中去；我们可能由此转向一个新的模式。

我们既然有通常的办法发展诱因，也就有办法设立诱因。这就需要“水平思考法”的技巧。

例如，有种简单的方式可以设立诱因，即逆向思考。找出事物经常发生的方式，然后进行逆向思考，起点。比如：

——通常都是由顾客来付钱。让我们逆向思考一下。PO，换成商店付钱给顾客怎么样？

——如果店主付少量的钱给顾客，这可能引出交易发票的想法。

——这可以引出大量购买的想法，因为每购满1000元就可以参加抽奖等等。

诱因不一定要很荒谬或者不合逻辑。我们也会把一些相当严肃的想法当作诱因。如果有人向你提出你不喜欢的想法，使得你想用黑色思考帽一下把它否决，这时，你可以试试戴上绿色思考帽，把它当作一个诱因。这种选择是有可能的。

——我认为你的“荣誉制度”商店不可能成功，因为它可能会被滥用。但是让我戴上绿色思考帽，把它当成诱因看看。这可以引出一个想法，假设这一做法实行的话，人们会逐渐累积所欠的账单。

另一个获得诱因的简单方式就是随意使用一个字。你可以想个数字，然后打开字典的那一页。另外再想个号码，在那一页找到那个字的位置。例如，

你可以想到第 92 页，第 8 个字。名词比动词和其他词性的词好用。一些常用的名词比字典还容易使用。

假设我们要想一些和香烟有关的想法。我们随意找个词，比如青蛙。

——我们用香烟 po 青蛙。青蛙是跳跃的，所以我们可以设计一种一下子就熄灭的香烟。这也许有助于预防火灾，也可以让吸烟者吸烟片刻，停顿一会儿以后再吸。我们可以把这种香烟的牌子定为！简短”。这必须真的把烟设计得很短，只能吸两三分钟。

——我要找一些有关电视机的想法。我随意找到的字是“乳酪”，所以用电视机 po 乳酪。乳酪有洞，po 电视机也有洞，这是什么意思呢？也许可以设计些“窗口”，显示有多少频道可供选择。

在逻辑上，你必须先要有理由，再说出观点。但是对于诱因，你可以先说出想法，再寻找理由。诱因带来效应，而这个效应的价值就是使这个诱因

合理存在。

对很多人来说，随意找一个字就有了解决问题的办法，这似乎难以想像。随意就是指所找的字与要思考的主题没有任何特殊的关系。然而，在不对称的模式系统里，很容易就看到一个任意选定的字的作用。它提供了不同的思考出发点。当我们从这个出发点回到我们要思考的主题时，我们才会发现自己找到了新的思路。

诱因和发展一样，也是绿色帽子思考法的基本用语。就像在法国你得使用法语一样，同样地，戴上绿色思考帽，你就必须用诱因和发展来进行创造性的思考。

5. 选择

太容易满足。

道路与选择。

选择的层次。

在学校做数学题的时候，你解一道算术题，得到一个答案。接着你再做下一道题目，得到另一个答案。在做第二道题目时，对求出来的第一道题的答案，你没有必要再花时间反复思考，因为你已经求得了正确的答案，再没有更好的解答了。

很多人在思考的过程中也是这样。一旦他们解决了一个问题，就不再想它。他们对第一个出现的答案就很满意。但是，现实生活和学校里的数学毕竟是不一样的。生活里的答案并不是只有一个。有些答案比另一些答案更好，因为它们花费更少，更为可靠，或者更容易实行。根本没有理由认为第一个出现的答案就是最好的。如果在时间紧迫而要解决的问题又过多的情况下，我们可以把第一个答案视为最好的——否则就不能这么容易满足。假如你生病了，你会希望医生认定他脑子里出现的第一个想法就是正确的吗？

所以，我们可以先承认第一个答案，并随时可以用来参考。然后，我们再开始寻找更多的选择和解决方案。当有了更多的选择以后，我们就可以根

据自己的需要和条件，挑出最好的方法。

我们可能有个完全不错的方法来做某事，但这并不意味着这个方法就是最好的。所以我们要找出其他的选择。这不是为了改正或者解决问题，而是为了把事情做得更好。

到目前为止，我所谈的都是问题已经有了解决方案的情况，我们要做的就是找到更多的选择，以最好的方法来解决。但有的时候，我们可能还没有找到解决问题的方向。

在做旅行计划的时候，必须先策划路线。当我们的脑海里完成一幅地图时，就会找出不同的路线选择来到达目的地。

有所选择意味着通常做事情的方式并非只有一个，看待事情的角度也是多种多样的。

进行创造性思考必须先假定做事情的方式有很多种选择，而且我们可以找出最好的那一种。实际上，“水平思考法”的不同技巧就是用来寻找新的选择。

愿意去寻找多种选择(认知、解释与行动的选择)

择)，这是绿色帽子思考法的一个关键部分。

——我们死对头的报纸涨价了。戴上绿色思考帽，看看我们有什么办法可以对付。

——我们收到一封恐吓信，说如果我们不付给他们一大笔钱，他们就会在我们商店的产品里下毒。我们先看看一般的对付办法，再戴上绿色思考帽，看看还有什么其他办法。

寻找多种选择，表示思考者具有创新的态度：他承认解决问题的办法不止一种。在提出明显的选择之前，并不需要特殊的创造力来寻找多种选择。也许你只需要集中注意力在一个问题上，列出已知的处理方式即可。然而，这是不够的。正如我们应该超越第一个解决方法，我们也应该超越这些明显的已知方法。严格说来，我们只需要绿色思考帽来做这个额外的搜寻。搜寻的第一部分甚至可以用白色思考帽来完成：“找出应对这种情况的一般做法。”

事实上，我们用绿色思考帽来完成这个找寻过

程更为方便。

在商业训练中，十分重视如何进行决策。但是，任何决策的质量都依赖于决策者究竟是在多少可供选择的方案上进行决断的。

——我们要决定这次假期野营的地点。戴上绿色思考帽，看看我们有多少可能的选择，然后选出最适宜的几个来做决定。

——我们如何推销这些电脑呢？有哪些可能的战略？

许多人相信，逻辑的搜索可以找出所有可能的选择。在封闭式的系统里或许如此，但是在现实生活中，却很少这样。

——只有3种可能的选择。我们可以保持原价，或者降价，或者涨价。没有其他的选择了。

确实，对于价格采取的所有行动最终都会落入

这三种选择中的一种。但是，其中仍然还有许多不同的细节选择。我们可以晚点降价(晚多少时间?)。我们可以只对部分商品降价。我们可以更换产品，生产更低价位的产品。我们也可以改变产品的促销方式，以使我们的低价合理化(维持原价甚至涨价)。我们可以降价一段时间以后再涨价。我们可以不改变价格，但是实行一些特殊折扣。我们还可以在降价的同时另外收取服务费用。这种种可能的做法(而且还有更多的做法)，确实都是属于前面讲的三个选择。可见，只是列出这三种方式，并不能发掘出其他的这些做法。

脑筋死板的思考者都有一个通病，就是列出这些大体的选择之后，就停止不前了。

——我真正想做的是同时涨价和降价。我们可以创造出一个平价商品和高价商品并行的路线。

选择有不同的层次。我有些空闲时间，我该怎么利用这段时间呢?我可以度假，可以学点儿东西，

可以种点花草，还可以赶做一些工作。

如果我决定度假，我们就进入下一个层次。即我要怎样度假？它可以是阳光 / 海岸假日，可以是航海旅行，还可以是户外活动。如果我选择阳光 / 海岸假日，我们又进入下一个层次：我去哪里？地中海，加勒比海，还是太平洋？然后我就选择如何到达，何处落脚。

不论何时寻找选择，都必须是在可接受的范围内寻找，并以此设定选择的层次。通常，我们都会在此范围内寻找，但也有例外。

——我要你设计出伞柄的不同样式，而你设计的却是雨衣的样式。

有时，我们也需要超越这种范围，向更高的层次迈进。比如：

——你问我卡车装货的方式。我告诉你，最好是以火车装载比较合理。

——你问我广告找哪些媒体比较好。而我认为，把钱花在公关上面比较重要。

通过各种方法，我们应该经常超越既定的范围，改变思考的层次。同时，在特定的层次里，我们也必须激发出各种灵感。但是，当有创造力的人总是在试图解决与被提出问题不同的问题时，他的创造力就不是件好事了：这时一种真正两难的情况是：什么时候停留在既定的范围内，什么时候应该超越它？

现在，我们谈到创造力最难的一部分——创意暂停。即我们停下脚步，想想是否还有其他的角度。

事情进行得很顺利。我们已经找出了许多明显的做法，看到了不同的解决方式。我们还能创造什么？

有一次，我花了好几分钟的时间想关掉一个并没有在振铃的闹钟。我都没有停下来想一想，实际上是另一个闹钟在振铃。

当我们说：“虽然并没有明显的理由要停止寻找

解决问题的多种办法，但我还是要停下来，对这一点再加以考虑。”这时，我们就产生了创意暂停。

通常，我们都是由问题来引导思考的，即使已经没有问题了，我们还是宁可顺着思路乱想下去，而不是停下来创造一些对我们更有益的想法。

——我不认为我们在这里有问题，因为我们确实没有。但是，我想让你戴上绿色思考帽，想想我们在卖出车子以前的烤漆习惯如何。

——用创意暂停想一想，你对业务员的奖金制度有什么看法？

——考虑一下车子的方向盘，它没有问题，但是用创意暂停想想。

6. 个性与技巧

创造力是一种技术、天分。还是个性？

改变面具比改变面容更容易。

运用技巧时的骄傲。

经常有人问我，创造力是一种技术、天分，还是个性。正确答案可以说，三者都是。但我并没有那样回答。如果我们不努力发展创造力的技巧，那么它就只能是天分与个性的能力而已。人们很容易认为创造力是和天分与个性有关的，他们既然不具备这样的天分和个性，那么创造力就是别人的事了。因此，我努力要强调发展创造性思考的技巧（比如“水平思考法”的技巧）。有些人擅长思考——正如有些人擅长打网球或者滑雪——大多数人都可以达到熟练思考的水平。

我不认为创造力是一种天分。我认为它是每个人思考中正常而且必要的一部分。并非每个网球选手都有希望在温布尔登赢得冠军，而我们每个人也不是都会成为天才。

我经常听说有些人是天生的黑色帽子思考者。他们似乎很擅长于否定或者破坏每个建议。有人问我是否有办法把这些人的个性软化，让他们对有创



创造力可以经由专门训练获得提高，犹如滑雪一样。

造性的想法更加宽容，即使他们本身不想具有创造性。

我想江山易改，本性难移。如果把创造力的“逻辑”表示给他们看，也许会改变他们对创造力的态度。但最实际的办法就是让他们使用绿色思考帽。

——你的黑色帽子思考法很出色。我也不想减低你批评的效果。但是戴上绿色思考帽怎么样？看看你有什么看法。

——也许你喜欢只戴着一顶思考帽思考，也许你不是一个全能的人，也许你只能唱一个调子，也许是个否定专家。那么，在使用黑色思考帽的时候，我们再请你发表意见。

没有人喜欢被视为才能单一的人。擅长黑色帽子思考法的人，也会希望自己在绿色帽子思考中表现出色。

黑色思考帽和绿色思考帽的明显区别在于：黑色思考帽专家会觉得，他不应该为了创造力而削弱

自己的否定意见。当他想要否定的时候，他会和以前一样尽力否定，而不是要改变自己的个性。

悲剧和喜剧的面具是不同的。演员本身并不改变。他戴什么面具就把相应的角色表演得淋漓尽致。实际上，他对自己能够转换悲喜剧两种角色是很骄傲的。他以自己身为演员的技巧为荣。

同样，思考者也必须以自己的思考技巧为荣。这就表示他能够自由转换六顶思考帽的角色，而且戴上每一顶思考帽都能表现很好。在这里，我重复强调这一点，是因为过分地否定个性是一个问题。

——现在我们用的是绿色帽子思考。如果你做不到，就请保持安静。

——你至少可以尝试绿色帽子思考法。如果你不试，就无法产生信心。

创造性思考是思考中比较薄弱的一蛭，因为它看起来似乎不是思考的必要部分。而我们所谈的绿色思考帽的方法，就使得它和其他部分一样，成为

思考的必要部分。

7. 意见的处理方式

下一步做什么？

形成和修改意见。

概念经理人。

创造性思考最脆弱的层面就是“收割”(harvesting)意见。我参加过许多意见丰富的会议，但是在最后形成的会议报告里，却有很多意见没有受到注意或者采用。

我们总是倾向于只看最后的最佳解决方案，而忽略了其他所有的方案。除了这个最佳的方案以外，其他方案也可能具有很高的价值。即使在看起来没有发展前景的方案中，也可能蕴含着一些新的概念和思想。也有些半成形的点子还用不着，因为它们还需要更多的工作去做。但是即使它们用不着，其

中也可能出现新的原则。有些意见说不定有助于改变口喉或者有些意见改变了解决问题的范围，或者还有些意见将问题进行了重新定义。这一切都是值得注意的。

形成和修改意见应该是创造性思考的一部分，这才可以满足两方面的需求。一方面的需求是要适应情况。你必须把想法修改得要适应具体情况才行。这就要求对想法的提出要有所限制，使它得到修改。比如：

——这个主意不错，但是就目前而言，它太昂贵了。我们能不能稍微修改一下，让它花费得少一点？

——现在的建筑法规不允许我们这样做。我们能不能把这个意见修改一下，使得它符合规定呢？这有可能吗？

——对一个大公司来说，这是个不错的产品。但我们是个小公司。有办法采用这样的意见吗？

请注意，这种限制是对意见提出修改，而不是要否定意见。

另一方面的需求，是提出的建议要符合采纳这个建议的人。我们的世界并不是一个完美的世界。如果每个人和提出建议的人一样，都能看出这个建议的闪光点和潜力，那当然再好不过。但是事实常常并非如此。因此，必须将建议有所修改，使它能够通过迎合那些来采用或者执行它的人。比如：

——目前这个建议唯一的好处就是省钱。有没有办法突出它的这个优点？

——一个想法要是太新了，就不容易被接受。它最好看起来和某个旧的、尝试过的而且可行的做法类似。我们能找到什么可以用来做比较的吗？

——能够测试出领航方式的想法当然很重要。我们怎样测试出来呢？

——高科技是一种新的风尚。电子科技可以改进这个主意吗？

有时候，这个修改的过程显得不太诚实。然而，在为买主设计产品时，是没有什么不诚实的。同样，方案的设计也应该符合采纳者的需要。

在我的一些著作里，我提到过“概念经理人”的角色。他必须承担激发、搜集和培养意见的责任。“概念经理人”会召集意见发起的会议，会把问题摆在希望解决问题的人的面前。他会像财务部经理照顾金钱一样照顾意见。

如果存在这样的人，他就会搜集绿色思考帽的想法。如果不存在这样的人，想法就只能留给那些想到主意的人自己享用。

搜集意见之后，就进入黄色思考帽的阶段。这包括意见的建设性发展，正面的评估，以及利益和价值的寻找。这些部分都是由黄色思考帽来完成的。

接着就是黑色帽子思考。而白色思考帽在任何阶段都可以使用，它提供必要的资料，衡量这个想法是否行得通，是不是有价值。

最后一个阶段是红色思考帽阶段：我们是否喜欢这个想法，并真的决定要采用它？将一个问题的最

后解决诉诸情感，这似乎有些奇怪。然而，这个情感的判断是来自于黑色思考帽的可靠结果，以及黄色思考帽的详细审查。一个想法不论有多好，但如果在最后缺乏足够的热诚去推动，那么它也是不会成功的。

8.绿色帽子思考法概要

绿色帽子思考是创造性的思考。戴上绿色思考帽的人都必须提出创造性的意见。其余的人则必须将此人的意见看成是创见。最理想的情况，就是听者和说者都戴上绿色思考帽。

绿色象征肥沃、成长和种子。

寻找多种可能的选择是绿色帽子思考法的基本层面。这些选择都最好是超越了已知的和一般的范围。

创意暂停就是让思考者暂停在某一点上，考虑问题是否还有其他的选择。这个暂停不需要有任何

的理由。

在绿色帽子思考法里，发展代替了判断。思考者将一个想法加以发展，以得出新的想法。

诱因是绿色帽子思考的一个重要部分，由“Po”来代表。诱因将我们带出一般的思考模式。建立诱因的方法多种多样，比如任意寻找文字的方法等。

“水平思考法”是一个有关态度、用语和技巧（包括发展、诱因和 po）的系统，它使得我们在一个自我组织的不对称模式系统里，穿越各种模式。它有助于启发新的观念和认知。



蓝色思考帽

Blue Thinking Hat



1. 思考的控制
2. 集中
3. 程序设计
4. 概要和结论
5. 控制与监督
6. 蓝色帽子思考法概要

想象一下我们头顶上的天空。想象一下“全面纵览”。蓝色思考帽就是对思考的思考。

蓝色思考帽就像一个乐队的指挥一样。乐队指挥总是恰到好处地指挥乐队把音乐表现得最好。而蓝色思考帽扮演的正是这个指挥的角色。它能够有效地管理和组织思考，控制思考过程。

在讨论一开始运用蓝色思考帽，就可以把要讨论的问题进行定义和描述。蓝色思考帽把问题的各种定义寻找出来，指明思考的目标，以及讨论应该取得的成果。

蓝色思考帽可以安排思考过程中其他思考帽的使用顺序。即使不会用到思考帽，它也会详细说明其他的思考过程。蓝色思考帽是思考的“战略安排”。在讨论过程中，蓝色思考帽维持纪律，并保证每个人都在按照指定的思考帽模式进行思考。它还可以宣布更换思考帽。

一般说来，应该由会议主持人或者会议主席等人戴上蓝色思考帽。这是一个固定规则。此外，在

蓝色思考帽的讨论过程中，其他人也可以对讨论进程提出建议。

在讨论结束前，可运用蓝色思考帽来总结讨论取得了哪些成果。这可以用概要、结论、决定或者解决方案等方式来进行总结。蓝色思考帽甚至还可以判定讨论毫无进展。最后，蓝色思考帽决定下一步做什么，是采取行动，还是进一步进行思考。

1 . 思考的控制

对思考的思考。

指示思考。

组织思考。

控制其他思考帽的运用。

戴上蓝色思考帽以后，我们不再思考讨论的主题，而是考虑对这个主题我们应该进行什么样的思考。天空是覆盖一切的，所以蓝色代表整体的控制，



蓝色思考帽就像乐队的指挥一样。

也代表控制所需的超然和冷静。

电脑的运行总是由指令来告诉它们这一步做什么，下一步做什么。蓝色思考帽在人们思考过程中，也是扮演着指令的角色。

戴上蓝色思考帽，我们可以详细制订出关于思考过程和顺序的整体计划。我们也可以用蓝色思考帽来进行一步一步的指示。芭蕾舞的舞步需要有编舞者来编排顺序。而我们的思考顺序也需要有蓝色思考帽来进行安排。

正式组织思考与自由散漫的讨论大不相同。

——我的蓝色思考帽告诉我，我们应该对这个问题多做些选择。

——我们没有多少时间考虑这个问题，所以我们要提高效率。有人愿意戴上蓝色思考帽，组织一下我们的思考过程吗？

——我们的讨论到目前为止还没有什么进展。我的蓝色思考帽告诉我，我们应该戴上红色思考帽，

整理一下自己的情绪。我们对这个减少加班的建议有什么感觉？

思考总是随着事情的发展而随时变化的。思考的目的是什么，有时并不明显。建议、判断、批评、信息和寻常的情感混杂在一起，成为思考的大杂烩。思考者四处摸索，并常常被一些看似有用的想法绊倒。有的时候，消极思考还会造成很大的干扰。因此，真正聪明的人都是在思考前了解足够的背景信息，找出可能的行动，并选出最合适的做法。

还有一种做法，就是在过去的经验影响和现在的条件限制下，思考逐渐“进化”出它的结果，并通过批评的作用而不断改进。这里的进化论是来自达尔文的进化论。自然界中适者生存，而思考过程中，也只有最适合的思考结果才能保留下来。自然界中的残酷压力，在思考中就是严厉的负面否定的压力。

这种思考方式，会促使参与会议的人事先准备好可能中选的解决方案。这些方案可能是个人思考

的结果，也可能来自专家的建议。

本书比较关心的是绘制地图的思考方式，在这种思考方式中，你必须先研究地形，然后找出可能的路线，最后再选出最好的一条路。

有些人会说，他们一直就在思考问题，而不是坐下来正式讨论的时候才开始思考。实际上，这种情况下进行的讨论已经没有什么思考的意义了，他们只不过是交换事先思考好的结果。这样一来，讨论就会变成争论，这是典型的传统西方思考方式。

如果与会人员事先做过详细的绘制地图式的思考，这也是一件好事。但这种情况很少见。思考者们通常都是根据经验和成见，迅速找到一个见解，然后希望这个见解在争论中得到确定。这种做法在学校写作中也是很典型的。在写作时，学生都被鼓励先提出一个论点，然后用整篇文章来支持这个论点。思考只是用来支持论点，而不是为了探索 and 发现。政治上和法庭上也是同样的情况。双方都是从自己的成见出发。

你来我往的争辩也有利于激发思考。因此，很

多人发现集体思考比单独思考要容易一些。单独思考更需要运用到蓝色思考帽的组织能力。

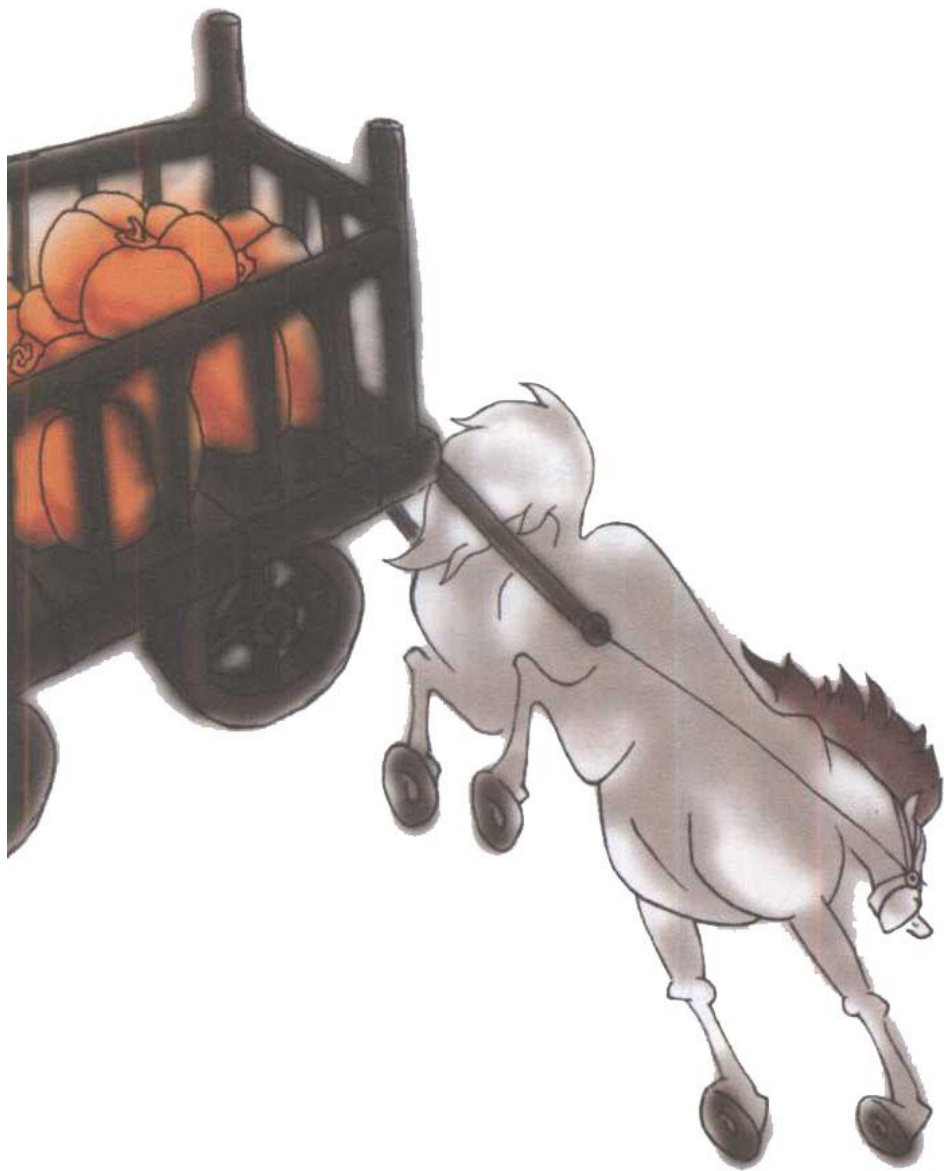
如果我们采用绘制地图式的思考，就需要事先加以组织。争论中的攻击和防守都无益于我们组织自己的思考。就像探险家需要事先做行程计划一样，思考者也必须先组织自己的思考过程。

蓝色思考帽必须做出每一时刻的详尽计划——就像电脑的指令一样。**正如马夫要时刻控制马匹的行走方向，蓝色思考帽也会时刻控制讨论的思考过程。**

——现在进行白色帽子思考。

——现在我们需要一些提议。这需要黄色帽子思考。请给我一些具体建议。

——请把黑色思考帽摘下来一会儿，因为我对目前已有的建议并不满意。让我们戴上黄色思考帽试一试。



马夫要时刻控制马匹的行走方向，蓝色思考帽也会时刻控制讨论的思考过程。

在传统的讨论形式中，你还可以常常在讨论中插入另一顶思考帽。

——我要你们每个人都用红色思考帽考虑这一点。别忘了，你们戴上红色思考帽时，可以不需解释地说出自己的情绪和感觉。

——也许你并不明白自己在使用黑色思考帽，也就是负面评判。你只告诉我们这点为什么行不通。现在，我想请你戴上黄色思考帽想一会儿，做一些正面的评估。

——我不要你们的意见和建议。我只需要纯粹的白色帽子思考。不要解释，请只给出事实和数据。

——我想我们应该停下来，戴上蓝色帽子思考。现在忘掉讨论的主题，想想怎样组织我们的思考。

蓝色思考帽不应该只限于组织其他思考帽。它还可以组织思考的其他方面，比如评估优先顺序，列出限制条件等等。

2.集中

提正确的问题。

定义问题。

设定思考任务。

蓝色思考帽最主要的层面之一就是集中。一个思考者是否优秀也主要看他是否能够集中。思考的目的是什么？光知道一个笼统的目的是远远不够的。

——我们的竞争对手降价了，我们要集中注意力，准备一个反应价格的可能范围。

——让我们集中精神，想想每个人在这个假期要做什么。

——雨伞和广告。我要一些有创意的点子：怎么用普通雨伞来做广告？

——我们怎么让顾客满意以后再介绍他们的朋友来住我们的饭店？这是要特别集中思考的问题。

——先广泛地集中想想让新市场接受我们的速食。再重点集中想想怎样让老顾客在非高峰时间也来光顾。

集中可以是广泛的，也可以是焦点式的。在广泛的集中里面可以包含数个焦点的集中。重要的是，集中必须以清楚的方式表现出来。蓝色帽子思考法可以把一个集中的要点抽取出来，并监督讨论过程，使它不致离题。花时间考虑如何思考并不是浪费时间。

——我想戴上蓝色思考帽说，我们已经离题太远了。我们是有很多不错的点子，但它们没有一个与我们的主题相关。我们得重新回到正题。还有没有其他的蓝色帽子思考？

——戴上你们的蓝色思考帽，说说你们的想法。我们有什么进展吗？

提问是最容易集中注意的方式。人们常说，提出正确的问题是思考最重要的部分。不幸的是，在答案出现以前，具有先见之明并不容易。然而，集中注意力去形成和关注问题，是蓝色思考帽的重要部分。

问题可以分为两类。一类是钓鱼式的提问（就像在鱼钩上放鱼饵，但你不知道会有什么东西上钩）。另一类是射击式的提问，用来检查一个想法，并得出对或不对的答案（就像瞄准一只鸟，要么射中，要么射不中）。

——问题不是我们做什么，而是什么时候做。时间是关键。对此我们应该考虑哪些因素？

——问题是，顾客是否了解这种税务上的好处。或者它们只是提供一种方便，让我们的业务员更好地卖保险？

一个问题都可以转化成一种特殊的提问：我们

如何解决?清楚地定义问题很重要,否则解决方案会驴唇不对马嘴。这是真正的问题吗?为什么要解决这个问题?潜在的问题是什么?

——天气冷并不是真正的问题。人们对冷天气的认识才是问题。这才是我们可以改变的。

——问题不是没有雪,而是我们没有滑雪运动。我们可以用车把人们载到有雪的地方去。

对于一个问题最实际的是寻找多种定义,而不是找出最好的定义。这也是蓝色帽子思考的一部分。

蓝色帽子思考还要求清楚地设定思考任务。当一个人单独思考时,这尤其重要。

——设定这次会议的目标。讨论出什么样的结果才算是成功的?

——列出双方一致的地方。

——我们目前的思考任务就是找出此时该做什么。

——列出对学校教育的意见比较敏感的4个地方。

——用黑色思考帽来评价一下我们现在的广告活动。

一个思考任务可能是细微的，也可能是广泛的。它可以要求一个特殊的成果，也可以要求在某方面有所建树。

——关于电视购物的想法，我希望有更深入的了解。

——我们怎么知道他们的策略很成功？

——为什么我们在做这个决策的时候会遇到困难？

当无法完成一个思考任务时，就必须发出失败的信号。比如：

——我们还无法解释糖果消费增加的原因。我们待会儿会再回来，看看是否能想出经得起考验的假设。

——我们还想不出小羊肉消费量增加的原因。也许我们该把它分解成一些小问题来解决。

蓝色帽子思考者就像手举靶子的人，他说：“就是这个方向，向这里射击吧！”

3. 程序设计

一步一步地来。

思考的软件。

舞蹈艺术。

电脑有软件来指示每个时刻该做什么事情。没有软件，电脑就无法工作。蓝色帽子思考的功能之一，就是为思考设计软件。有可能找到一种固定的

模式适用于任何情况。在本节里，我想谈的就是为每一种情况所设计的软件。

——我们开始先用蓝色帽子思考法来设计一个我们要遵循的程序。

——这个情况不寻常。我们从哪里着手？我们该想些什么？

我在上文曾提到，大多数时候，六顶思考帽会成为正常讨论与争论之间的调停者。有时候，你会要求某人戴上某顶思考帽来思考。这里我要谈的是一个正式的程序，它可以列出有顺序的步骤。

有种自由式的舞蹈，表演者为了表达整体的主题，可以即兴地舞出自己的步伐。而在正式的芭蕾舞里，每一个步伐都是编舞者创造出的固定舞步。在这里所谈的蓝色帽子思考法就类似芭蕾舞这种固定设计。但是，我并不想让读者认为，六顶思考帽一直都该这么使用。

和以前一样，我还要再说明一点，蓝色思考帽

的程序包含多种的思考层面，不只是六顶帽子而已。

——在设计这一系列儿童服饰时，我们必须先分析一切该考虑的因素。

——我们必须先在地图中找出一致的地方，有分歧的地方，以及与辩论无关的地方。

程序会随着情况的不同而变化。解决问题的程序和设计游艇的程序就有所不同。协商的程序和决策的程序也有差别。甚至在做决策的时候，每一个决策的程序都有相异之处。蓝色帽子思考者会设计程序以适应不同的情况，就像木匠计划怎么做椅子和柜子一样。

如果讨论的主题使得思考者产生强烈的感觉，那么就应该把红色思考帽用在思考过程的第一步。这可以将感觉表达出来，使它们被看到。如果不先戴上红色思考帽，那每个人就会以间接的方式表达自己的情感，比如在黑色帽子思考中反应过于激烈。一旦情感得以表达出来，思考者会觉得比较自在，

从而更容易把自己调整得客观一些。

下一步就该使用白色帽子思考法，把所有的信息和资料都摆在桌上。作为一条附属的规则，我们可以随时回到白色帽子来思考，以检查不同的要点。

接着，可以用黄色思考帽列出已有的提案与建议。蓝色思考帽和黄色思考帽可以穿插使用，因为蓝色思考帽可以提出疑问，并指出问题发生的范围。而白色思考帽也可以随时出现进行说明。

——过去我们碰到这种情况时，是这样做的

——大家都知道传统的方式。但是，我还是要再说一遍。

蓝色思考帽可以把需要新概念的问题集中点提出来。于是绿色思考帽就会试着去寻找新的想法。有时候，也可以设定一段正式的绿色帽子思考时间，每个人都提出自己的创意。

——我想看看是不是有更简单的方法可以调整奖金制度，以便解决每个人的现金流动问题。

——该有一种更好的卖书方式。我要一些绿色思考帽的想法。

在此，蓝色思考帽就可以组织一些用得上的建议，列出一个正式的表格。这些建议可以分为几大类：需要个人评价的，需要进一步说明的，需要注意的。

现在可以混合使用白色、黄色和绿色思考帽，以便进一步讨论这些建议。这是建设性思考的阶段。

有些选择是应该认真对待的，这时就需要黄色思考帽来对它们做正面评估。

黑色思考帽这时候就可以充当筛选的工具，指出哪些选择是可行的，哪些是不可行的。它甚至还可以对可行的选择提出质疑。

接着，黄色和绿色思考帽就必须出面克服黑色思考帽的反对意见，纠正错误，消除缺点，解决问题。

黑色思考帽还必须进一步提出建议的风险、危险和缺陷。

下一步，蓝色思考帽就进行全面纵览，看看得出了哪些成果，并组织“路线选择”战略。

再接着，实行红色帽子思考，让思考者表达他们对选择的感觉。

选择的程序接下来就进行到黄色和黑色帽子的综合思考，找出最符合需要的做法。

最后，蓝色思考帽就可以选定行动的策略。

这一切似乎显得相当复杂，但在实践中，一步一步的进行过程都是自然而然的，就像开车换档一样自然。

如果要遵循固定的程序，就应该让每一个与会者知道。因为，如果思考者知道下一步使用黑色思考帽，就不会因为担心错过一个想法而中途插进黑色帽子来思考。

要记住，大多数的思考都是白色与黑色思考帽的混合，其背后是没有表达出来的红色思考帽的情感。

——在这种情况下，我们就需要这么做。

——这就是你的建议不成功的原因。

蓝色帽子思考程序可以事先由会议领导者决定，或看由每一个与会的人共同决定。

4 . 概要和结论

观察和纵览。

评论。

概要、结论、收获和报告。

蓝色帽子思考者一直监视着思考的全过程。他是设计舞步的舞蹈家，也是观赏的批评家。蓝色帽子思考者自己不开车，但是他监督开车的人，注意其行驶的路线。

蓝色帽子思考者可以评论他观察到的一切。

——我们花了太多的时间争论这个问题。让我们记下这一点，表示这是一个引起争议的观点。

——我们似乎太在意这个行动的花费过大，但我们还不知道它是否会有好处。当然我们得先了解它。

——大卫，你一直在重复同样的观点。我们已经把它当作可行性较大的点子记下来了，而且稍后还要再看一下。我认为我们应该试试别的可行性。就是说，我们要探究，而不要争论。

蓝色帽子思考者会一直观察讨论的进展和成果。他站在高处，纵览所有的意见。

——我简要说明我们目前的成果。

——我列出我们讨论出来的要点。如果有人不满意我做的概要，尽管直说。

有些讨论会显得一团混乱，蓝色帽子思考者的

工作就是要使它井井有条。

虽然我一直把蓝色帽子思考者说成是一个人，但它仍然可以由全体与会人员共同担任。事实上，一位蓝色帽子思考者还可以请任何人戴上蓝色思考帽发表观点。

——我建议暂停一下，让我们大家都戴上蓝色思考帽，花点时间大致说说对目前讨论情况的感觉。

——我们在原地打转。戴上蓝色思考帽，告诉我，我们究竟要做什么。

蓝色帽子思考者除了随时概要地说明讨论成果，还应该做出最后的结论。

——我戴上蓝色思考帽，做出以下结论。

——我们都同意这就是结论吗？

蓝色帽子思考法负责做出最后的概要和结论。但这并不表示这是一个人的工作（虽然一个人也可

以做)。它的意思是，每个人都必须扮演蓝色思考帽的角色，正面客观地评论思考的进展和成果。

蓝色思考帽的功能之一，就是充当摄影师。他负责观察和记录所有正在发生的和已经发生过的思考过程。

5 . 控制与监督

会议主席。

训练和集中。

谁是主管人？

一般而言，任何会议的会议主席都自动具有蓝色思考帽的功能。他维持会议的秩序，保证会议的正常进行。

除了会议主席之外，也可以指定另一个人来担任蓝色思考帽的角色。这位蓝色帽子思考者就必须在会议主席设定的范围之内，挑起监督思考过程的

责任。而会议主席本身并不一定需要精通监督思考过程的技巧。

我还想强调一点，就是会议上的任何一个人都可以发挥蓝色思考帽的功能。

——我戴上蓝色思考帽说，布朗女士在这方面做的评论并不恰当。

——我要戴上蓝色思考帽说，我认为我们已经偏离主题了。

——我的蓝色思考帽告诉我，我们应该将这点定义为主要问题，然后去试着解决这个问题——现在或以后。

蓝色帽子思考法必须确定大家都在遵守游戏的规则。这是会议主席或者被指定的蓝色帽子思考者的工作，但是，其他每个人也可以发表评论。

——这是红色帽子思考。我们需要你表达感觉，而不是解释原因。

——对不起，你说的是黑色帽子思考，现在我们要的不是这个。

——这不是绿色帽子的思考方式。你该做的是对意见进行发展，而不是判断。

——那真的是白色思考帽的信息吗？它看起来更像红色思考帽的感觉。

——蓝色思考帽的角色是简要说明思考过程，而不是为某种观点进行辩解。

在实践中，六顶思考帽会有很多重合的地方，对此，蓝色思考帽不必进行过于泾渭分明的说明。黄色思考帽和绿色思考帽有许多重合之处。而白色思考帽和红色思考帽之间，由于事实和意见的混合，也会有许多重合的地方。

如果一旦有人提出不同思考，就立刻更换思考帽，这也不是很实际。

重要的是，一旦设定了某种思考方式，思考者就应该尽量地以这种方式去思考。如果该用黄色帽子思考，就用黄色帽子思考。

但是，如果没有特别指定用哪一顶思考帽，那么思考者也就没必要对自己的看法特别说明是属于哪一顶思考帽。比如，如果有人对会议进程做出评价，他不需要特别说明自己是戴着蓝色思考帽。

但另一方面，有时候正式说明帽子的使用也是非常重要的。光是指定一顶思考帽是不够的，对一个问题没有多种的思考方式，就会导致我们陷入以往的那种闲聊和争论。

蓝色思考帽的主要工作之一就是打断争论。

——我认为火鸡肉销售量的提高，是因为人们对健康越来越重视。

——我倒认为这是因为它价格低。

如果发生这种情况，这个时候蓝色帽子思考者就可以提问，是否有白色思考帽的资料来解决这个争论。

——既然我们无法解决这个争论，那就先把对这种趋势的两种解释记录下来，暂时不需要决定哪一种是正确的。

这样，两个观点都被记录在思考地图上。在这种情况?况下，两种解释可能都是对的。但在其他情况下，两者可能水火不相容。但是，两种观点都应该被记录下来，稍后可再做讨论。

——我们现在可以回到先前无法决定的论点上。这个价格会显得太惊人了吗?现在让我们直接关注一下。

——琼斯先生认为保证假期价格会使得销售量大为提高。亚当丝小姐则认为不会，而且会显得我们价格过高。让我们花点时间讨论一下。有没有白色思考帽的信息提出来?如果我们过去几年这样做的话，会花掉多少成本?

对付相反意见的最有力方式，就是假设在某些

情况下，两种意见都是正确的。

——在哪种情况下，琼斯先生是正确的？在哪种情况下，亚当丝小姐是正确的？

这样，双方在其特定情况下都被假设为正确。下一步，就看哪一种情况更接近现实情况了。

同样的方法也可以用来评判不同的想法，哪一种情况最符合这个想法？

——这个产品适合市场占有率比较大的公司，而另一个产品适合正在开发市场的小公司。那么，我们是哪一种公司？

有些时候，蓝色帽子思考者必须显得很直率。

——我们好像又吵起来了。我们先记下这点，待会儿再回来讨论。

——我们采用的是绘制地图式的思考模式，而不是争论。如果你们有不同意见，记下来就行。不要想方设法地证明自己是正确的，别人是错误的。

——你们都说了自己想要说的话，再下去只有争吵而已，这不是我们现在要做的事。

——请你们停止争吵好吗？

——我希望你们每个人都戴上黄色思考帽想想对方的观点，这样可以停止你们的争吵。

正式戴上蓝色思考帽，可以让思考者更加直接坦率地提出要求，发表观点。

6.蓝色帽子思考法概要

蓝色思考帽代表控制。蓝色帽子思考者可以自己组织思考。蓝色思考帽是关于解决问题的思考方法。

蓝色帽子思考者好比乐队的指挥，他指挥其他

思考帽的运用。

蓝色帽子思考者将思考的主题加以定义。蓝色帽子思考设定集中思考的范围，定义问题，并提出疑问。它还决定思考必须完成的任务。

蓝色帽子思考必须做出概要、纵览和结论。这些在思考过程中，以及讨论结束的时候，都可以进行。

蓝色帽子思考监督思考的过程，并确保人人遵守游戏的规则。蓝色帽子思考可以阻止争论，并坚持绘制地图式的思考。蓝色帽子思考可以加强这方面的训练。

蓝色帽子思考可以偶尔打断讨论的进行，要求使用某一顶思考帽。它也可以设定一个按部就班的思考方式，就像舞蹈家编排每一个舞步。

即使蓝色帽子思考已经指定为某人的工作，但其他每个人还是可以提出评论和建议的。



结束语

使用六顶思考帽的好处

在实践中，使用六顶思考帽最大的好处之一，就是可以使结论自然而然地形成。当讨论进行到最后，使用蓝色思考帽的时候，结论对每个人来说通常都是显而易见的。这在理论上似乎难以置信，但实际却往往如此。

我曾为《金融时代》(伦敦)一书写了一篇短小的赞扬文章，一个星期以后，就收到一封来信。来信者和他的妻子一直在寻找房子，他们不能确定是否应该在这个国家购买一所大房子，并为此商量了很久。最后，这个男人决定试一试他从报纸摘要里看到的六顶思考帽的方法，结果，他们在 10 分钟内

就做出了令双方都满意的决定。

对那些从来没有试过六顶思考帽方法的人来说，六顶思考帽似乎有助于全面地了解问题，并得出最后的结论。但实际上，某些帽子——红色、黄色和黑色思考帽——是用来评估问题，而不是提供信息的。。

如果你打算开车去某个目的地，而同行的人都不清楚确切的路线，那么大家就会争论究竟该走哪一条路。但是，如果有一幅详尽的地图，标明了路线、交通状况和路面状况等等，那么就很容易选出一条最好的路线。最终的选择对大家来说都是显而易见的。六顶思考帽所起的也正是地图的这种作用。

如果不可能做出一个决定，蓝色思考帽就会说明为什么不可能。可能是因为还需要更多的信息。也可能是因为不同的价值观不能协调。因此，蓝色思考帽必须重新定义出新的集中范围，开始新的思考。

特别技巧

在最后使用蓝色思考帽的时候，可以运用一些特别技巧来帮助做决定。六顶思考帽并不排除这些特别技巧。但只有在决定很难做出的情况下，才可以使用这些技巧。大多数情况下，特别技巧并不必要，而且容易造成一定的混乱。

并不令人惊讶

六顶思考帽可以使得结论自然而然地形成，这并不令人惊讶。事实上，当我们自己做决定的时候，也会经历类似的过程（赞同、反对、感觉、事实等等）。六顶思考帽把这些都有效地组织起来。因而个人的思考就变得更加清晰有条理了。

和其他的决策形成的过程一样，最后的决策总是最难做出，甚至无法做出。它依赖于对未来的预期——而未来总是不确定的。因此，我们需要设计

出能够应付各种情况的方法。在无法做决定而又必须做决定的情况下，就需要红色思考帽来进行裁决。

最后，所有的决定都是属于“红色思考帽”的。我们考虑各种因素，但最后的决定仍是诉诸情感的。

祝福与希望

思考最大的敌人就是复杂，因为它会导致混乱。如果有非常简单明了的思考方式，思考就会变得更富有乐趣和成果。六顶思考帽的概念简单易懂，而且易于使用。

六顶思考帽的概念有两个主要目的。第一个目的是简化思考，让思考者在某一时刻只做一件事情。思考者不必同时兼顾情感、逻辑、信息、希望和创意，他可以将它们分别处理。思考者也不需要用逻辑来支持若隐若现的情感，他可以用红色思考帽将情感直接表达出来，而且无需加以解释。逻辑方面的思考则留给黑色思考帽来处理。

六顶思考帽概念的第二个目的，就是让思考者可以自由地转换思考方式。如果有人在会议上一直提出负面意见，你就可以要求他摘下黑色思考帽。这就是告诉他，他太固执于否定了。你也可以请他戴上黄色思考帽，直接要求他转向正面肯定的思考方式。因此，六顶思考帽提供一种清楚明白的转换方式，却不含攻击意味。最重要的是，六顶思考帽的用语不会威胁到一个人的自我和个性。通过转换成一种角色和游戏，六顶思考帽变成了简短明了的思考指示。

我并不是说，我们在思考过程中每时每刻都得戴上某一顶思考帽。这是不必要的。但有的时候，我们必须事先将思考帽组织成一定的顺序。而且我们在讨论过程中，也经常需要正式戴上某一顶思考帽，或者要求某人戴上某一顶思考帽。刚开始的时候，我们可能会觉得不太自在，但是不久以后，我们就会觉得这样做非常自然。

如果在一个组织中，每个人都了解这种游戏的规则，六顶思考帽的方法显然可以发挥巨大的作用。

因此，那些经常聚集在一起讨论事情的人都应该熟悉每一顶思考帽的意义。一旦它们成为共通的语言，就会产生最好的效果。

现在世界上有许多公司和组织已经把六顶思考帽变成日常通用的语言，这使得思考和讨论更加富于效率。

附录：

水平思考理论开山作

《水平思考法》概要

内容简介

40 年前，一本名不见经传的图书在英国出版，在书中，作者爱德华·德·博诺教授发明了“水平思考”的概念。此后，随着人类社会日趋激烈的变革与竞争，“水平思考”因其巨大的创新价值被人们发掘和认可，开始风靡全球，成为一个被全世界 50 多个国家和世界 500 强企业争先引进的思维模式。德·博诺后来陆续出版的知名著作《六顶思考帽》《我对你错》《严肃的创造力》《教孩子如何思考》等，都是对本书“水平思考”的具体运用；而被国

际大型企业和学校使用的“水平思考法”、“六顶思考帽”等培训教程，也都是从这一概念中拓延发展而来。“水平思考”一词被收入了权威的《牛津英语大辞典》，它也为德·博诺教授赢得了“创新思维之父”的美名。

那么，什么是水平思考？对于追求创新的组织和个人而言，水平思考有着怎样的思维优势和巨大价值？我们如何有效运用它？本书作为德·博诺创新思维体系的奠基之作，将为读者提供最权威的解读和最全面的阐释。

对水平思考的形象解释

1. 概念：前轮和后轮

什么是水平思考？它是相对于垂直思考（逻辑思维）而言的。

人们现有的垂直思考模式主要是判断型的、分

析型的，水平思考模式则是创新型的、设计型的。如果我们把思维看作一辆汽车的话，后两个轮子相当于是知识、信息和判断、评论；前两个轮子，一个相当于创新，一个是设计，这两个轮子给我们提供的是方向。很多公司对信息、知识、分析、评论都很在行，但是对前面两个轮子重视得很不够。很多无法突破工作和事业瓶颈的个人也是这样。

2. 方法：旧洞和新洞

垂直思考就是把同一个洞越挖越深，水平思考则是在别的地方另挖一个洞。德·博诺教授对“水平思考”的形象解释是：“你把一个洞挖得再深，也不可能变成两个洞”，他举例说：“到目前为止，科学界的大部分努力都是在已经得到认可的洞里做出尽可能大的逻辑扩展。而科学领域中真正的大发现和大进步却都是起源于跳过了旧洞开凿了新洞。”跳过旧洞，开凿新洞，这就是告诉我们：如果一条道

走到黑，必然会走进死胡同；而多角度多方式地观察事物，才能产生新的想法和创意。

3. 目的：“是什么”和“成为什么”

逻辑思维关注的是确定性，是“真相”和“是什么”，它总是从一个确定引出另一个确定，再引出又一个确定，而对假设、对可能性考虑得很少。但是没有可能性，没有创新，就很难发展。水平思考就像感知一样，倾向于偶然性，关注的是“可能性”和“成为什么”。德·博诺教授说，思维的立足点是向前看，瞻前顾后大多是不利于事情发展的。“是什么”在一定时期不一定能看清楚，也不一定重要，“成为什么”更加重要。

作为德博诺思维系统在中国区域的唯一代表机



德博诺（中国）

构，德博诺（中国）

致力于为中国企业、

政府部门、社团组

织和教育机构提供爱德华·德·博诺博士的系列创新思维训练课程。公司的。国际培训团“和“国内培训团”，专业研究德博诺思维训练课程，为体进行创新思维训练。迄今已为众多著名跨国企业和国内知名企业提供过到广泛认可。如：微软(中国)、IBM(中国)、理光(中国)、诺基亚、托罗拉、松下、ABB、柯达、朗讯(中国)，西安杨森。罗氏制药、辉瑞制家企业都在使用德博诺思维方法解决企业实际问题提升员工的创新思考维工作效率、改善企业文化。

德博诺(中国)也为商业和教育机构培养“德博诺思维培训师”，提证,并负责管理中国区域的培训师。同时授权向接受思维训练的学员颁发供国际标版培训教材并负责版权维护工作。

全文完